



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Título

*Análise de Perceções sobre
Motivação e Satisfação de Futuros
Técnicos em Organizações
Turísticas*

**Nome do Mestrando: Rui Almeida
Amaral**

Orientação: Prof. Doutora Fátima
Nunes Jorge Oliveira

Mestrado em Gestão

Área de especialização: Recursos Humanos

Dissertação

Évora, 2014



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Título

*Análise de Perceções sobre
Motivação e Satisfação de Futuros
Técnicos em Organizações
Turísticas*

**Nome do Mestrando: Rui Almeida
Amaral**

Orientação: Prof. Doutora Fátima
Nunes Jorge Oliveira

Mestrado em Gestão

Área de especialização: Recursos Humanos

Dissertação

Évora, Ano 2014

Dedicatória

Para a minha Família

"A Motivação e Satisfação da minha vida"

Resumo

A presente investigação pretende determinar quais as dimensões da motivação e satisfação, adquiridas pela percepção em contexto de formação no trabalho, por futuros técnicos, no setor da hotelaria e turismo, nomeadamente a alunos de cursos técnicos de hotelaria e restauração. A metodologia utilizada compreende três fases distintas. Primeiramente foram resgatados os instrumentos de medida, já validados por outros autores da motivação e satisfação, no qual se pretendeu replicar estudos efetuados noutras áreas do conhecimento científico, como o turismo a partir da revisão de literatura efetuada sobre as temáticas. Seguidamente os instrumentos de medida foram submetidos a um pré-teste, ou melhor sujeitos a um estudo piloto, com o intuito de percecionar ou verificar outros pressupostos como erros de semântica, ou verificar se havia a possibilidade das perguntas elaboradas serem consideradas invalidadas por má formulação ou interpretação. Por último, foram aplicados em três instituições de ensino que se disponibilizaram para colaborar na investigação, com a ressalva que os respondentes necessitavam de um pré-requisito obrigatório que consistia na realização mínima de uma formação em contexto de trabalho (FCT). Procedeu-se à análise estatística para sustentar toda a parte empírica. Os resultados mostram que a motivação e satisfação de uma forma geral estiveram presentes durante o período de formação em contexto de trabalho. Para alguns significou até como um momento muito importante da vida pessoal e profissional, pelas interações, emoções e envolvimento com as organizações turísticas mas também nos afetos de relacionamento pessoal e social.

Palavras-chave: Motivação, satisfação, formação profissional, organizações turísticas

Abstract

Analysis of Perceptions on Motivation and Satisfaction of Future Technical of Tourist Organizations

This research aims to determine the dimensions of motivation and satisfaction, acquired, through the perception in context of job training, by future technicians (students) in the hospitality and tourism industry, particularly by technical courses in the hotel and restaurant sector. The methodology comprises three distinct stages. First were recovered instruments (questionnaires), already validated by other authors of motivation and satisfaction, which had the intention to replicate studies conducted in other scientific knowledge fields, such as tourism. Those instruments were recovered from the reviewed literature conducted about other themes. On second place the measuring instruments were submitted to a pre-test, or rather, were subject of a pioneer study, in order to verify other assumptions such as semantic errors or see if there was the possibility of some prepared questions to be consider invalidated by poor formulation or interpretation. Finally, were applied in three educational institutions who agreed to cooperate on the research, with the reservation that the interviewed needed a mandatory pre-requirement that consisted in conducting a minimum training in work context (TWC). Then, proceed the statistical analysis to support all the empirical part. The results show that, in general, motivation and satisfaction were present during the period of training in work context. To some people it meant a very important period of personal and professional life, concerning the interactions, emotions and involvement with touristic organizations but also the personal and social relationships.

Keywords: Motivation, satisfaction, training, tourist organizations

Agradecimentos

Podem ser as últimas linhas que escrevo nesta dissertação e por isso gostaria de agradecer às pessoas que diretamente ou indiretamente contribuíram para o enriquecimento que foi esta experiência ao nível pessoal e profissional.

Um agradecimento aos colegas de curso pelos bons momentos e também de partilha de informação, decerto que todos estamos muito mais aprimorados e com novas capacidades (*skills*) para enfrentar o quotidiano. À colega Susana Rocha e Duarte Costa, pois sempre fomos um grupo de trabalho coeso e sobretudo soubemos ouvir as ideias, partilhar e aprender mutuamente sem conflitos. Para vocês, obrigado pela ajuda, apoio moral e camaradagem demonstrada no decorrer deste processo.

Ao Departamento de Gestão da Universidade de Évora, aos seus docentes de forma geral, mas com especial atenção á minha orientadora de trabalho Professora Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira, de certa forma foi a impulsionadora da minha motivação para abranger a temática de estudo, com simpatia, profissionalismo e dedicação. Um agradecimento especial à Professora Margarida Saraiva, pela simplicidade e que em certos momentos mostrou interesse pelo meu trabalho desenvolvido.

As instituições que participaram no estudo, pois também são os responsáveis para que este projeto fosse uma realidade e um sonho concretizado. Obrigado por toda a disponibilidade, abertura e boa vontade na divulgação do instrumento de trabalho. De certa forma aos colegas de trabalho que indiretamente me foram dando incentivos para continuar a longa jornada.

Por último, agradeço à minha família, que são a *motivação e satisfação da minha vida*. À minha esposa, Sónia, aos filhotes Pedro e Carolina, obrigado pela oportunidade, compreensão e paciência que tiveram durante todo este percurso.

Índice

ÍNDICE DE ANEXOS	10
ÍNDICE DE FIGURAS	11
ÍNDICE DE TABELAS	12
ÍNDICE DE GRÁFICOS	14
LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS	15
Capítulo I - Introdução	16
1.1. Introdução	16
1.2. Relevância do tema	18
1.3. Motivação e justificação da investigação	19
1.4. Objetivos da Investigação	20
1.5. Questões Metodológicas	22
1.6. Estrutura da investigação	24
1.7. Síntese do capítulo	25
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	26
2.1. Introdução	26
2.2. Principais teorias e modelos da motivação	28
2.2.1. Introdução	28
2.2.2. Conceitos da motivação	28
2.2.3. Teorias do conteúdo Centrada nas Necessidades	32
2.2.3.1. Teoria da Hierarquia de MASLOW (1954)	32
2.2.3.2. Modelo Bifatorial de HERZBERG (1966)	34
2.2.3.3. Teoria ERG, de ALDERFER (1972)	38
2.2.3.4. Teoria da Realização de MC CLELLAND (1953)	39
2.2.3.5. Teoria do Work Design de HACKMAN e OLDHAM (1980)	42
2.2.3.6. Síntese do subcapítulo	46
2.2.4. Teorias do Processo Centrada nas Expectativas	47
2.2.4.1. Teoria do Condicionamento operante de SKINNER	47
2.2.4.2. Teoria da Expectativa-valênciam de VROOM (1954)	48
2.2.4.3. Teoria do Desempenho de PORTER e LAWER (1968)	51
2.2.4.4. Teoria da Equidade de ADAMS (1965)	53
2.2.4.5. Teoria da Fixação de Objetivos de LOCKE e LATHAM (1978)	54
2.2.4.6. Síntese do subcapítulo	57
2.3. Novo modelo de abordagem segundo Nohria, Groysberg e Lee (2008)	58

2.4. Principais teorias e modelos da Satisfação	59
2.4.1. Introdução	59
2.4.2. Conceitos da satisfação	60
2.4.3. Modelos da satisfação	62
2.4.3.1. Centrados no indivíduo	62
2.4.3.2. Centrados nas situações	63
2.4.3.3. Centrados nas interações	65
2.4.4. Causas da Satisfação	67
2.4.4.1. Síntese do subcapítulo	67
CAPITULO III – CARATERIZAÇÃO DO FENOMENO TURÍSTICO	68
3.1. Introdução	68
3.2. Os Conceitos do fenómeno	68
3.3. Dados, Desafios e Oportunidades do sector Turístico	72
3.4. A formação profissional dos Recursos Humanos no turismo	74
3.5. Síntese do capítulo	81
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA APLICADA	82
4.1. Introdução	82
4.2. Objetivos do estudo	82
4.3. Modelo de investigação e hipóteses de trabalho	83
4.4. Técnica de recolha de dados	84
4.5. Justificação do conteúdo dos instrumentos de medida	86
4.5.1. Instrumento de medida da Motivação	86
4.5.2. Instrumento de medida da Satisfação	87
4.6. Campo de análise	88
4.7. Síntese do capítulo	89
CAPÍTULO V – ESTUDO EMPÍRICO	90
5.1. Introdução	90
5.2. Breve enquadramento das organizações em estudo	91
5.2.1. EHTP – Escola de Hotelaria e Turismo de Portalegre	91
5.2.2. EPRAL – Escola Profissional da Região Alentejo	92
5.2.3. EPALVITO – Escola Profissional de Alvito	94
5.3. Caraterização da amostra geral	95
5.4. Análise e discussão dos resultados	95
5.4.1. Método de análise de dados	96
5.4.2. Caraterização geral sociodemográfica dos respondentes	96
5.4.3. Análise descritiva da Motivação e Satisfação	98

5.4.3.1. Análise Descritiva (média, desvio padrão e correlações) – Motivação e Satisfação – EPRAL	99
5.4.3.2. Análise Descritiva (média, desvio padrão e correlações) – Motivação e Satisfação – EPALVITO	110
5.4.3.3. Análise Descritiva (média, desvio padrão e correlações) – Motivação e Satisfação – EHTP	121
5.4.4. Síntese da Amostra Total	131
5.4.5. Testes Paramétricos – Motivação	133
5.4.6. Testes Paramétricos – Satisfação	134
5.5. Teste de Hipóteses	136
5.6. Discussão de Resultados	139
5.7. Síntese do capítulo	142
CAPITULO VI- CONCLUSÕES	143
6.1. Introdução	143
6.2. Principais contributos	143
6.3. Limitações do estudo	145
6.4. Recomendações	146
6.5. Pistas para investigação futura	146
7. Referências Bibliográficas	148
<i>Apêndices</i>	163
Apêndice 1 – Instrumento de recolha de dados	163

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 – Inquérito à recolha de dados	163

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura nº 1 – Modelo de investigação	83

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1 – Principais Teorias da Motivação	31
Tabela 2 – Síntese das Teorias de conteúdo da Motivação	45
Tabela 2.1 – Síntese das Teorias de conteúdo da Motivação	56
Tabela 3 - Como satisfazer as necessidades que motivam os colaboradores	58
Tabela 4 - Abordagens ao conceito de Turismo	71
Tabela 5 – Distribuição da amostra	95
Tabela 6 – Principais Características do Perfil dos Respondentes	98
Tabela nº 7 – Resultados Gerais da Motivação – Variáveis – EPRAL	99
Tabela nº 7.1 – Resultados da Motivação – Organização do trabalho – EPRAL	100
Tabela nº 7.2 – Resultados da Motivação – Desempenho – EPRAL	101
Tabela nº 7.3 – Resultados da Motivação – Realização/Poder – EPRAL	101
Tabela nº 7.4 – Resultados da Motivação – Envolvimento – EPRAL	102
Tabela nº 7.5 – Resultados da Satisfação – Variáveis – EPRAL	103
Tabela nº 7.6 - Satisfação para com os superiores/chefia – EPRAL	104
Tabela nº 7.7 – Resultados da Satisfação para com o trabalho – EPRAL	105
Tabela nº 7.8 – Res. da Satisf. no envolvimento com a org. – EPRAL	105
Tabela nº 7.9 – Resultados da Satisfação – Satisfação no envolvimento com a chefia direta – EPRAL	106
Tabela nº 7.10 – Resultados da Satisfação – Satisfação para com os colegas de trabalho – EPRAL	106
Tabela nº 7.11 – Resultados da Satisfação – Intenções de abandono – EPRAL	107
Tabela 8 – Correlação das variáveis da motivação – EPRAL	108
Tabela 9 – Correlação das variáveis da Satisfação – EPRAL	109
Tabela nº 10 – Resultados da Motivação – Variáveis – EPALVITO	110
Tabela nº 10.1 – Resultados da Motivação – Organização do Trab. – EPALVITO	111
Tabela nº 10.2 – Resultados da Motivação – Desempenho – EPALVITO	112
Tabela nº 10.3 – Resultados da Motivação – Realização/Poder – EPALVITO	112
Tabela nº 10.4 – Resultados da Motivação – Envolvimento – EPALVITO	113
Tabela nº 10.5 – Resultados da Satisfação – Variáveis – EPALVITO	114
Tabela nº 10.6 – Resultados da Satisfação – Satisfação para com os Superiores/Chefia – EPALVITO	115
Tabela nº 10.7 – Resul. da Satisfação – Satisfação com o Trab. – EPALVITO	115

	Pág.
Tabela nº 10.8 – Satisfação no envolvimento com a organização – EPALVITO	116
Tabela nº 10.9 – Satisfação no envolvimento com chefia direta – EPALVITO	117
Tabela nº 10.10 - Satisfação para com os colegas de trabalho – EPALVITO	117
Tabela nº 10.11 – Intenções de abandono – EPALVITO	118
Tabela 11 – Correlação das variáveis da motivação – ALVITO	119
Tabela 12 – Correlação das variáveis da Satisfação – ALVITO	120
Tabela nº 13 – Resultados da Motivação – Variáveis – EHTP	121
Tabela nº 13.1 – Resultados da Motivação – Organização do Trabalho – EHTP	122
Tabela nº 13.2 – Resultados da Motivação – Desempenho – EHTP	122
Tabela nº 13.3 – Resultados da Motivação – Realização/Sucesso – EHTP	123
Tabela nº 13.4 – Resultados da Motivação – Envolvimento – EHTP	123
Tabela nº 13.5 – Resultados da Satisfação – Variáveis – EHTP	124
Tabela nº 13.6 – Satisfação para com os Superiores/Chefia – EHTP	125
Tabela nº 13.7 – Resultados da Satisfação – Satisfação com o Trabalho – EHTP	126
Tabela nº 13.8 – Satisfação no envolvimento com a organização – EHTP	126
Tabela nº 13.9 – Satisfação no envolvimento com a chefia direta – EHTP	127
Tabela nº 13.10 – Satisfação para com os colegas de trabalho – EHTP	127
Tabela nº 13.11 – Resultados da Satisfação – Intenções de abandono – EHTP	128
Tabela 14 – Correlação das variáveis da motivação – EHTP	129
Tabela 15 – Correlação das variáveis da Satisfação – EHTP	130
Tabela 16 – Síntese da Motivação – Amostra total	131
Tabela 17 – Síntese da Satisfação – Amostra total	132
Tabela 18 – Teste da Normalidade	134
Tabela 19 – Teste de Levene's Test for Equality of Variance	134
Tabela 20 – Teste da Normalidade	135
Tabela 21 – Teste de Levene's Test for Equality of Variance	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 - Distribuição do Género dos Respondentes	97

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

- ANQEP – Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional
- CEDRA - Centro de Estudos e Desenvolvimento da Região Alentejo
- CET – Curso de Especialização Tecnológica
- EHTP – Escola de Hotelaria e Turismo de Portalegre
- EPALVITO – Escola Profissional de Alvito
- EPRAL – Escola Profissional da Região Alentejo
- FCT – Formação em Contexto de Trabalho
- GETAP - Gabinete para o Ensino Tecnológico, Artísticos e Profissional
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional
- INFT - Instituto de Formação Turística
- INFTUR - Instituto Nacional de Formação Turística
- OMT - Organização Mundial do Turismo
- OTJ – On-The-Job
- PASW21 - Power of Advanced Statistical Analysis
- PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo
- PGRH - Práticas de Gestão de Recursos Humanos
- REVPAR - Receita por Quarto Disponível
- RH - Recursos Humanos
- WTTC -World Travel & Tourism Council

Capítulo I - Introdução

1.1. Introdução

A necessidade de recursos humanos capacitados para enfrentar e reagir às exigências do milénio e a constante evolução da sociedade em que vivemos, implicam necessariamente o desenvolvimento das organizações que nela se inserem. Nos dias de hoje, a componente de recursos humanos de uma organização, revela-se um fator preponderante para a inovação e seu sucesso. Encara-se a Gestão de Recursos Humanos (GRH), com novidades sistemáticas na tecnologia, técnicas, estratégias e na estrutura das organizações onde a verdadeira vantagem competitiva das organizações poderá surgir da capacidade dos recursos humanos. Com o avanço do desenvolvimento tecnológico os recursos humanos paradoxalmente trazem sucesso ou fracasso às organizações (Cardoso, 2011).

As organizações consideradas tecnológicas asseguram que os recursos humanos são o *status* da sua vantagem competitiva por apresentarem especialistas e gestores visionários, inseridas num meio em constante mudança. Segundo Neves (2007), a Gestão de Recursos Humanos (GRH), evolui com conceitos de teorias organizacionais aplicadas e desenvolvidas pelas transformações e tendências da globalização ao longo das décadas (Taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas, contingenciais, etc.) e das teorias comportamentais (motivação, satisfação, poder de liderança, trabalho em equipa e participação).

É imperioso que o conhecimento dos recursos humanos represente uma mais-valia na organização, visto que cada indivíduo possui experiência própria, saber empírico, emana conhecimento, partilha de ideias que resulta em progressivas melhorias e consequentemente na geração de valor e desempenho. Atendendo a todas estas características é peremptório que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) se traduzam em ações e lógicas de uma importância acrescida no seio das organizações. Ribeiro (2007 p.268), reforça que uma boa seleção de recursos humanos “engloba varáveis estratégicas e não deve ser enquadrada numa necessidade momentânea”. Afigura ainda, que os decisores de GRH de grandes organizações sabem quais os riscos inerentes a uma má seleção. Assim, é decisivo que o investimento e a diversificação do risco nos diversos *stakeholders* ocorram com recursos à formação, motivação, satisfação e acompanhamento sistemático e sustentável de RH, pois caraterizam-se por criar o elo de ligação entre o nível institucional e o operacional.

Seguramente que a mudança constante num mundo industrializado, globalizante e consumista, apoiado pela frenética atualização das tecnologias de informação faz aumentar a incerteza da instabilidade de carreira dentro da organização, resultando em reestruturação organizacional sendo desta forma mais evidente a existência de um “just-in-time work force” (Passos, 2007 p.423). Nesse sentido verifica-se que nos últimos anos muitas organizações optaram pela diminuição do seu efetivo permanente e simultaneamente desenvolvem contratos flexíveis de trabalho.

Desta forma, as oportunidades de reconhecimento pelo desempenho e geração de valor recai sobre aqueles que conseguem “criar trabalho”, adaptando-se à polivalência por forma a conseguir melhores recompensas. Os RH confrontam-se assim, pela “necessidade de responder a solicitações, cada vez mais complexas e específicas, em nichos de mercado caracterizados pela competitividade e crescente seletividade” (Bento, 2007 p.195). Pelas inúmeras e variadas razões, não é de estranhar que as reflexões sobre capital humano estejam na lista das principais preocupações dos líderes e gestores da indústria da hospitalidade. Na realidade o trabalho da “indústria da paz” desenvolve-se e tem características contrárias às das outras economias, devido à sazonalidade e rotatividade frequente de Recursos Humanos.

Percecionar a MOTIVAÇÃO e SATISFAÇÃO destes RH é especialmente importante, “pois no passado as pessoas eram consideradas como peças de uma máquina, e portanto marginais à organização reforçando a ideia que as questões humanas estavam ausentes” (Cardoso, 2011). Numa sociedade contemporânea, na que vivemos, a indústria hoteleira pauta-se pela frequente e permanente aquisição de RH, com níveis de motivação e satisfação acrescidos face ao desgaste rápido do trabalho, mas também na procura de elementos válidos que possuam formação específica, que faz a diferença de sucesso organizacional. Na realidade, estas simetrias, empregadoras, “passa necessariamente pela valorização da formação e da qualificação dos recursos humanos afetos à atividade económica do Turismo, como variável chave para o desenvolvimento sustentável e para a melhoria da competitividade do mesmo” (Eurico, Silva & Vale, 2012 p.39).

Paralelamente, a investigação sobre motivação e satisfação tem demonstrado como os recursos humanos no ativo, percecionam estas temáticas nos vários contextos organizacionais. De entre estas atitudes, a percepção de futuros colaboradores jovens à procura possivelmente de primeiro emprego revelam-se

importantes, dado que os respetivos conceitos se interligam com as pretensões das organizações turísticas. Deste modo o presente capítulo reflete a relevância da temática coadunada pela motivação pessoal e justificação do projeto. Seguidamente a explicitação dos objetivos da investigação e questões metodológicas asseguram as questões embrionárias desta investigação. A estrutura da investigação encerra este capítulo que carateriza as várias abordagens ordenadas e sistematizadas.

1.2. Relevância do tema

A motivação e satisfação num mundo globalizado e contemporâneo é uma das inúmeras práticas recorrentes da gestão de recursos humanos. Se por um lado a motivação é algo complicado de mensurar, a satisfação também requer inúmeros atributos para se alcançar, já que juntos transformam lógicas e decisões importantes na vida das organizações, com o potencial de afetar grandes variedades de funções, relacionadas com a laboração no trabalho. Ambas podem ser utilizadas na tomada de decisões administrativas de desenvolvimento, empenhamento, desempenho e aconselhamento.

A motivação e satisfação são das práticas mais usuais na gestão dos recursos humanos (GRH), que continua a suscitar interesse do conhecimento quer aos investigadores, quer aos especialistas desta área do comportamento organizacional. Segundo Ferreira & Martinez (2008), devido à atual “paisagem hipercompetitiva”, caracterizada pela frenética inovação tecnológica, competitividade, instabilidade, globalização dos mercados e dos indicadores atuais económicos desfavoráveis, bem como das incertezas no contexto político legal, no que respeita aos processos de tomada de decisão, estes procuram novos líderes (recursos humanos), com um perfil cada vez mais exigente capazes de dar resposta a estes contextos internos e externos das organizações. Os investigadores da área da GRH têm dedicado uma grande atenção ao estudo destas temáticas, já que a motivação e satisfação não estão ao alcance de qualquer indivíduo.

Tendo em conta este “mix”, é perfeitamente natural que a GRH possua atualmente uma importância acrescida no seio das organizações, o que leva as práticas de liderança terem um papel importante na formação de estratégias organizacionais. Aliás, atendendo a estas características e indicadores uniformes das organizações, as vantagens da competitividade podem surgir na capacidade e

competência dos recursos humanos, que passaram a ser vistos como a imagem principal da própria organização, por serem o “elo” de ligação com todos os *stakeholders* envolvidos. A forma como as pessoas se sentem motivados e satisfeitos com o seu trabalho, afeta uma enormidade de resultados da organização, nomeadamente a eficiência, e até mesmo o relacionamento entre colegas e acima de tudo para com os líderes da organização. O líder terá de encontrar mecanismos que lhe permitam concluir periodicamente qual o grau de motivação e satisfação dos recursos humanos.

Contudo, as opiniões ainda são controversas, não existindo uma opinião comum sobre o que é, e como ocorre a motivação e a satisfação no trabalho. Saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador, é descobrir o procedimento a ser adotado para que melhore o seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional. A motivação humana envolve os interesses das empresas e dos colaboradores visto que é fundamental para a excelência nos resultados de qualquer organização.

1.3. Motivação e justificação da investigação

A Motivação e justificação para esta dissertação surge numa primeira fase da experiência pessoal vivida num setor tão exigente e complexo como é o turismo, nomeadamente pela perspetiva de formação ministrada a jovens de hotelaria e restauração. Também pelo sentido prático de prosseguimento de estudos da licenciatura em Turismo, onde o trabalho de fim de curso abordou as temáticas da motivação e satisfação, mas numa perspetiva do comportamento do consumidor caracterizado na ótica da procura turística.

Uma segunda abordagem apresenta-se com o intuito de consolidação de conhecimentos teóricos e científicos. É nesta fase de estudos (2º ciclo) que se validam as observações empíricas e que se consolidam os conhecimentos para uma posterior contribuição científica numa fase de formação avançada (3º ciclo) e assim, contribuir para o conhecimento e geração de valor em prol do turismo, porque o turismo em Portugal para muitos é ainda uma atividade desconhecida, descoordenada, abusiva, desenrolando-se com enormes dificuldades no quotidiano sobretudo para os profissionais do setor.

Na impossibilidade de investigar, pormenorizadamente, todos os aspetos e multiplicidade que apresenta o sistema turístico, daremos especial atenção às

matérias relacionadas com a motivação e satisfação laboral no setor por entendermos que é algo complexo e de difícil execução e também por ser uma temática da atualidade numa perspetiva necessária a observar na GRH.

1.4. Objetivos da Investigação

Tendo em atenção os aspetos abordados anteriormente esta investigação centra-se nestes objetivos. Primeiramente se os termos motivação e satisfação conhecem atualmente grandes desafios, esta cumplicidade entre ambas sempre constituiu uma grande preocupação em todas as épocas (Montserrat, 2006). Numa fase embrionária as investigações sobre a temática da motivação, identificam-se desde o início do século XX, onde emergiram duas tipologias de motivação consideradas clássicas, uma centrada nas teorias de necessidades e outra na teoria da expetativa.

A motivação centrada nas necessidades refere-se primeiramente que todo o comportamento humano procura satisfação e consequentemente as necessidades são hierarquizáveis. Neste campo é de referenciar, Maslow (1954); Herzberg (1966); Murray (1938); McClelland (1953); Miner & Ronen (1993). As teorias do processo reconhecem a sua importância, pois, alguns teóricos não aceitam numa primeira instância as motivações de conteúdo, mas sim nas motivações que procuram analisar mais o estímulo. Nesse sentido centradas nas expetativas, é de observar as investigações sugeridas por teóricos como Skinner (1953); Vroom (1964); Campbell & Pritchard (1976); Porter & Lawer (1968); Raynor; Wiener; Locke (1968).

Os investigadores são unanimes em considerar que estas teorias da motivação são variáveis independentes apesar de estarem correlacionadas entre si. A pertinência dos estudos da motivação na atualidade são muito importantes para as organizações do século XXI. Assim, no campo da motivação e para um estado da arte mais recente é de referenciar (Rosa, 1994; Pinder, 1998; Teixeira, 1998; Ambrose & Kulik, 1999; Chiavenato, 1999; Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2000; Ferreira, Cunha, Neves & Caetano, 2001; Robbins, 2006; Cunha, 2007; Rego, 2007; Ferreira, 2008; McGraw-Hill, Nohria, Groysberg & Lee, 2008).

A satisfação é outra variável de estudo desta investigação. Paralelamente, a investigação na satisfação para com o trabalho, muitas vezes é entendida, ou

confundida com a motivação. A satisfação também é algo complexa de definir uma vez que esta interage com vários elementos intrínsecos e extrínsecos à organização, ou seja um sentimento positivo resultante de uma avaliação de suas características (...) amplas (Robbins, Judge, & Sobral, 2011, p.73). Contudo a satisfação pode estar entrelaçada com a motivação, na medida que (...) "estou motivado logo sinto-me satisfeito".

Naturalmente que as questões da satisfação ocupam lugar de destaque desde há muito. Desde que Robert Hoppock lançou o livro Job Satisfaction em 1935 provavelmente se tornou na variável mais estudada no comportamento organizacional (Vroom, 1964 p.99; Cunha, Rego, Cunha & Cardoso. 2007, p.178). Neste campo e de acordo com o mesmo autor a satisfação no trabalho aborda dimensões afetivas e cognitivas do indivíduo, onde os modelos mais clássicos foram abordados por investigadores como Locke (1976); Brief (1988); George e Jones (1999) e desenvolvimentos mais recentes na investigação da satisfação os casos de Judge, Parker, Colbert & Ilies (2001).

O estudo da satisfação pode ser agrupado em três modelos de investigação inspirados por Arvey *et al.* (1989) e (1991). Estes modelos centram-se especificamente no indivíduo, nas situações e nas interações. No que respeita ao indivíduo é de salientar as referências também de Judge (1982), Pulakos & Schmitt (1983), Lewin & Stokes (1989), Kirkcaldy *et al.* (1993), Palmer *et al.* (2002); Rego & Fernandes (2005).

O modelo abordado pelas situações preconiza que as características da satisfação são o principal determinante da satisfação percebida. Importante foi o estudo desenvolvido neste campo por Salancik & Pfeffer (1978), Karasek (1979), Brass (1985), James & Tetrisk (1986), Colarelli *et al.* (1987), Loher *et al.* (1995). Outros estudos e modelos centrados nas interações, onde parece constituir uma solução promissora de integração de elementos internos e externos, referências de Schneider (1983), Snyder & Ickes (1985), Roberson (1990), Arvey *et al.* (1991), Schein (1992), Watson & Slack (1993), Schneider, Smith, Taylor & Fleenor (1998).

Atendendo ao que foi referenciado sobre motivação e satisfação, o objetivo desta dissertação consiste em identificar os determinantes destas variáveis no trabalho de futuros profissionais (alunos) de hotelaria e turismo. Por outras palavras pretende-se saber quais as variáveis da motivação e satisfação são mais importantes na ótica de alunos por serem eles os futuros colaboradores das

organizações turísticas. Normalmente os investigadores preocupam-se em estudar as motivações e satisfação dos colaboradores no ativo. Contudo estudar percepções de futuros colaboradores pode ser uma mais-valia na medida que uma melhor compreensão do papel de futuros técnicos, para a motivação e satisfação pode representar um acréscimo de valor e consequentemente, o aumento da produtividade.

Assim, a questão de investigação, instiga: Qual a importância da motivação e satisfação na perspetiva de futuros técnicos aquando da realização de formação em contexto de trabalho (FCT) em organizações turísticas?

Analizar as percepções sobre motivação e satisfação na perspetiva de futuros técnicos aquando da realização da (FCT) em organizações turísticas pressupõe-se como objetivo geral. Uma vez, enunciada a questão de investigação e o objetivo geral, os objetivos específicos são os seguintes:

1. Analisar e compreender o conjunto de determinantes da motivação na perspetiva de futuros técnicos na área do turismo.
2. Analisar e compreender o conjunto de determinantes da satisfação na perspetiva de futuros técnicos na área do turismo.
3. Analisar comparativamente as percepções de futuros técnicos provenientes da área do turismo em três organizações escolares sobre o conjunto de determinantes da motivação e satisfação.

1.5. Questões Metodológicas

O avanço do conhecimento numa determinada área parte, necessariamente, do "estado da arte que, por sua vez, exige a realização de uma pesquisa bibliográfica abrangente seletiva e analítica" (Barañano, 2008). Para validar os objetivos enunciados foi seguida uma metodologia já validada e aferida por outros investigadores e que se dividiu em duas grandes dimensões. A investigação recaiu numa perspetiva de alunos da formação profissional, nomeadamente alunos (nível IV), dos cursos técnicos de restauração nas variantes de Cozinha/Pastelaria e de Restaurante/Bar que se sujeitaram a uma inquirição sobre as suas percepções da motivação e satisfação no trabalho, nomeadamente, aquando da realização da formação em contexto de trabalho.

Assim, a primeira dimensão de recolha através do instrumento questionário diz respeito às percepções da motivação. Nas variáveis de cada dimensão da motivação, utilizou-se um instrumento sobejamente já utilizado por outros investigadores da psicologia das organizações e do comportamento organizacional. De salientar que este instrumento de trabalho “Multi-Moti” validado por Ferreira, Diogo, Ferreira, e Valente (2006), teve por base as teorias da motivação clássica retratadas pela literatura dos investigadores McClelland; (1989) que retratou e contribui para o instrumento com variável de **realização/poder**, seguidamente Hackman & Oldham (1980), reforçaram a motivação para com a **organização no trabalho**; Allen & Mayer (1990, 1991, 1997) idealizam o **envolvimento** para com a organização e consequentemente a motivação; Locke & Latham (1990) contribuíram com a motivação no **desempenho**. Por outro lado este instrumento também foi devidamente adaptado, validado e submetido à cultura de uma organização portuguesa, não sendo necessário a sujeição a um pré-teste. Nesta lógica e seguindo o mesmo princípio da motivação procurou-se um instrumento com provas dadas na investigação.

Contudo aqui, a satisfação é algo multidimensional, o que decorre de fatores básicos e de envolvência social, comportamental e físicas. Escalas de trabalho propostas por Jawarhar (2006) abordam variáveis no instrumento final de recolha de dados com dimensões na satisfação para com o **superior/chefia**, **envolvimento com a organização**, **envolvimento para com a chefia direta** e as **intenções de abandono**. Jesuíno *et al.* (1993) contribui apenas nas dimensões de **satisfação para com o trabalho**, enquanto Deshpande (1996) caracteriza-se por avaliar as variáveis destinadas à **satisfação para com o trabalho**, **satisfação para com os colegas de trabalho** e **também a satisfação para com o superior/chefia**, estão na base deste instrumento de medida. Os autores apresentavam outras variáveis a serem estudadas como é o caso da satisfação para com a avaliação de desempenho e remunerações.

Decidimos não incluir no nosso estudo estas dimensões, devido ao destino do instrumento, pois os respondentes são formandos de escolas que já tiveram a oportunidade de realizar estágios (FCT), profissionais em organizações, tendo por isso experiência ainda que diminuta, numa organização vivenciando assim situações de motivação e satisfação laboral. Por fim, o resultado de agregação das variáveis da motivação e satisfação no trabalho foi aplicado em três instituições de ensino, a fim de serem testadas as hipóteses formuladas.

1.6. Estrutura da investigação

A presente dissertação de investigação é composta por seis capítulos que se desenvolvem numa simbiose em torno central da mesma que abordam as temáticas da motivação e satisfação nas organizações turísticas, vista na percepção de futuros técnicos, (alunos). No atual capítulo é feita uma referência ao problema da investigação escolhido, bem como à relevância do tema, assim como a motivação e justificação para a investigação. São definidos os objetivos, as questões metodológicas a seguir e descreve-se igualmente a sua estrutura.

Seguidamente, no capítulo dois procede-se à revisão de literatura mais relevante e exaustiva sobre as temáticas em análise: Motivação, Satisfação. A motivação é antes de mais refletir sobre os valores e sentido da ação; questionar mais sobre “o porquê das coisas do que sobre o como” (Montserrat, 2006). Deste modo, são analisados alguns modelos e teorias caracterizadores da motivação, nomeadamente nas teorias de conteúdo centradas nas necessidades e as teorias do processo centrada nas expectativas. A satisfação é a temática que se segue. À semelhança da motivação começa-se pelos conceitos agregados, seguindo-se, abordagens de modelos centrados nos indivíduos e nas situações. As causas da satisfação e respostas à insatisfação completam e fecham este capítulo.

No capítulo três procede-se a uma breve caracterização do fenómeno turístico, onde se salienta o turismo enquanto objeto de estudo, conceitos, os dados, desafios e oportunidades do setor, uma parte dedicada à formação profissional nas dimensões de conceitos e dos sistemas de formação. Achamos pertinente abordar umas questões relativas à formação profissional, pois é neste campo que se centra a nossa população e amostra da investigação proposta.

A metodologia aplicada é o capítulo que se segue. No quarto capítulo e atendendo à recolha de dados que se efetuou, através dos questionários, passamos a descrever as várias etapas ou fases relativas à validação dos instrumentos de medida. Numa primeira fase e em função da revisão de literatura foram recolhidos os itens necessários e considerados relevantes para as medidas da motivação e satisfação. À posterior observou-se o tipo de estudo ligado ao problema de investigação. Procedeu-se à recolha de dados e observou-se o campo de análise do estudo.

No capítulo número cinco enfatizamos o estudo empírico com a caracterização da amostra e análise e discussão dos seus dados. Caracterização sociodemográfica dos respondentes, bem como análises descritivas e multivariada das duas variáveis são o corpo deste capítulo.

No capítulo seis são referidos os principais contributos da investigação, em particular as suas implicações para a teoria da motivação e satisfação, enunciam-se as limitações mais relevantes inerentes à mesma e apontam-se algumas pistas para futuros trabalhos de investigação.

1.7. Síntese do capítulo

A presente investigação pretende dar respostas a algumas questões que ainda não foram totalmente esclarecidas e ainda outras que foram surgindo com a revisão de literatura, na qual se foi aprimorando durante a sua exploração. De igual modo esta investigação pretende ser um contributo no conhecimento sobre a motivação e satisfação de futuros técnicos no Alentejo, e de alguma forma auxiliar a liderança do setor turístico nestas temáticas com o propósito de ser uma referência em futuros recrutamentos. Não se procedeu apenas a uma revisão de literatura para o efeito, como também se seguiram questões metodológicas, com o apoio de instrumentos de medida e que se revelaram muito úteis no estudo. Neste capítulo foi apresentado o enquadramento geral do trabalho desenvolvido no âmbito desta investigação e que se consubstancia nos capítulos seguintes.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Introdução

A motivação continua a ser um dos assuntos mais estudados e dos conceitos mais importantes da contemporaneidade ao nível organizacional. No entanto, é difícil a sua interpretação e definição na medida que esta tem sido utilizada com diferentes sentidos (Chiavenato, 2004). A motivação “encontra-se associada a dimensões organizacionais relevantes e assegura a estabilidade e produtividade das empresas” (Ferreira & Martinez, 2008, p.105). A temática é de extrema importância para os especialistas dos recursos humanos, bem como aglutina um conjunto de investigadores, apesar da mesma já ter sido objeto de vários estudos. Contudo, continua a ser um processo vital na vida das organizações, “já que é mais apropriado, considerá-la como um dos mais importantes papéis de qualquer gestor com pessoas a seu cargo” (Cunha *et al.* 2007, p.154). Pode ser utilizada para determinados fins como, por exemplo, melhorar o desempenho, aumentar a produtividade e fomentar os relacionamentos.

Atendendo à sua relevância as organizações almejam ter RH com altos níveis de motivação para que estejam aptos a responder às mais elevadas exigências organizacionais, “o que para isso é necessário levar os colaboradores a contribuir de forma efetiva para os objetivos da organização” (Cardoso, 2011, p.117). Não descurando as teorias clássicas e modelos de aplicação existentes propostos pelos pais fundadores das teorias da motivação e posteriormente os seus seguidores, nos últimos anos e no que concerne ao envolvimento organizacional, destaca-se um modelo de conceptualização de comportamento organizacional de Allen & Meyer (1990). Este modelo reúne três correntes que dominam as abordagens teóricas e conceptuais conhecidas nas dimensões de afetividade, instrumentalidade e normativa (Ferreira *et al.* 2006).

Uma corrente mais contemporânea na literatura tem analisado que as pessoas são guiadas por quatro necessidades emocionais (adquirir bens escassos, desenvolver laços emocionais, compreender o que nos rodeia, proteção contra ameaças), designadas por “*drives*”, necessidades essas que são independentes, que não podem ser dispostas em hierarquia, em que umas não podem substituir as outras, fazendo com que os gestores atuem em simultâneo nas quatro dimensões sugeridas (Nohria, Groysberg, & Lee, 2008).

Apesar da reconhecida importância da temática da motivação, motivar nem sempre é fácil, como apresenta Montserrat (2006, p.13)

"Cada pessoa está hoje em dia submetida simultaneamente à instantaneidade do tempo, à globalização do espaço e à aceleração brutal da mudança. Neste contexto, a dinâmica motivacional constitui a principal força vital interna e individual geradora de esforço e movimento".

Paralelamente a satisfação também é outra temática muito discutida ao nível do comportamento organizacional (Alcobia, 2011, p.318). Deste modo, observa como os recursos humanos demonstram determinadas atitudes perante as organizações nas múltiplas varáveis apresentadas por esta temática. A satisfação do indivíduo como estado emocional, sentimental ou afetivas com o próprio trabalho está na génese do estado da arte mais clássico. Contudo a satisfação para com o trabalho resulta sempre com uma interação com outras variáveis como é o caso do desempenho, motivação, resultados e empenhamento de tarefas (Cunha et al., 2007, p.179).

Facilmente se confunde satisfação com motivação pelo que, a causa da satisfação de uns, pode nem ter importância para outros e é nesse contexto que entram as questões motivacionais. Sendo a motivação o "motor da vida, que inicia e orienta a dinâmica da vida, esta procura satisfazer os desejos e as necessidades do ser humano para diminuir a sua insatisfação" (Montsserat, 2006,p.14). Parece lógico, se a motivação interage com a satisfação, logo também pode ser um fator determinante e importante no comportamento organizacional do individuo.

Deste modo no presente capítulo irá ser efetuada uma revisão de literatura mais relevante sobre estas duas temáticas da motivação e satisfação. No final serão referenciado estudos empíricos e estudos de caso sobre as temáticas em causa.

2.2. Principais teorias e modelos da motivação

"A motive is a reason for doing something"
Armstrong (2009:116)

2.2.1. Introdução

Como já foi referenciado, a motivação é um dos assuntos abordados pelo comportamento organizacional, esta, pretende medir e assegurar de certa forma a aptidão e eficácia dos colaboradores nas organizações. Historicamente os “pais fundadores” da motivação (Mayo, 1927; Maslow, 1954; Herzberg, 1959; Mac Gregor, 1960) referenciam valores políticos, culturais, filosóficos ou religiosos desde sempre partilhados como sendo um pré-requisito fundador da motivação.

Atualmente estes valores prevalecem, contudo, outras variáveis e conceitos mais específicos são introduzidos como a gestão de desempenho, o envolvimento com a organização, o sistema de recompensas, entre outros. Nesse sentido o presente estudo é caracterizado pelas teorias e modelos da motivação nas suas dimensões de necessidades e expectativas.

2.2.2. Conceitos da motivação

“Os cientistas do comportamento humano têm-se debruçado nos últimos decénios sobre a formulação de uma explicação sistemática da motivação” (Rosa, 1994, p.95). Segundo Montserrat (2006), refletir sobre um tema como a motivação implica questionar mais sobre o “porquê do que sobre o como”. Logo, atendendo a este considerando, a motivação é algo difícil de definir, já que cada indivíduo está constantemente dependente do tempo, da globalização do espaço e da aceleração infinita da mudança e dos seus comportamentos associados.

Na mesma linha de pensamento e segundo Cunha et al. (2007, p.154) o conceito de motivação trata-se de um “constructo invisível, já que a sua abordagem generalizada nas ciências humanas é alvo de grandes multiplicidades e perspetivas”. Na prática a motivação é um conjunto de fatores e processos internos (motivação intrínseca) que dependem do individuo (individual), que determinam o seu comportamento (Ferreira & Martinez, 2008, p.105), variando entre os indivíduos (...) impulsionada pela situação (Robbins et al. 2011, p.196).

Este processo leva um indivíduo a comprometer-se e a realizar uma ação. Logo, a motivação humana envolve os interesses das organizações e dos colaboradores, visto que é fundamental para a excelência nos resultados, onde assegura a estabilidade e a produtividade das organizações, sendo também um dos “conceitos mais importantes ao nível do diagnóstico organizacional” (Ferreira & Martinez, 2008, p105).

A motivação ocorre porque existe uma necessidade insatisfeita, “logo quando essa necessidade é despertada, com uma certa intensidade torna-se o motivo que conduz à ação” (Cunha, 2013, p.88), tudo aquilo que impulsiona o “indivíduo a agir de determinada forma” (Chiavenato, 2004, p.63). Esta é uma das problemáticas associadas às questões da motivação, já que esta necessidade é o “resultado da interação do individuo e a situação” (Neves, 2011, p.295).

Segundo Çetinkaya (2011, p.150) a motivação determina a “direção, força e a prioridade do comportamento e que é estimulada por diversos fatores”, é nesse sentido e parafraseando Armstrong:

Motivation is a concerned with the strength and direction of behavior and the factors that influence people to behave in certain ways. The term motivation can refer variously to the goals individuals have, the ways in which individuals chose their goals and the ways in which others try to change their behavior (2009, p.317).

Normalmente, os efeitos dessa motivação estão relacionadas com as variáveis da satisfação no trabalho, turnover, absenteísmo, intenções de abandono organizacional, desempenho e compromisso. (Ertan, 2008 citado por Çetinkaya 2011, p.150), e que outros constructos como, o estabelecimento de objetivos, qualidade e intensidade nos comportamentos são normalmente também associados aos processos das organizações no que respeita à motivação. (Ferreira & Martinez, 2008, p.105).

A sua origem enquanto palavra vem do latim “motivus”, que significa mover (Senh, 2005) “que traduz na ideia de deslocação ou passagem de um local ou estado para outro” (Rosa, 1994, p.97). Para Montserrat (2006), os termos motivação e recompensa se traduzem de igual modo na língua inglesa pela palavra “incentive”, e que o termo “doki” significa ao mesmo tempo motivação e palpitação na língua japonesa. Assim, a palavra motivação adquire o significado de “tudo

aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa”, ou até mesmo “o fim ou razão de uma ação”.

A literatura existente e segundo alguns autores, assegura que a motivação é um fenómeno pessoal e interno e que na sua esfera as mais poderosas são as intrínsecas, porque as pessoas são todas diferentes com necessidades várias e padrões de comportamento mistos (Chiavenato, 2004), isto é, qualquer atividade realizada quer de trabalho ou de lazer as motivações internas “são aquelas para as quais não há qualquer recompensa aparente, além da própria atividade” (Fielding Pearce, & Hughes, 1992). Nesse sentido ter motivação é algo inerente às pessoas, de modo a que somente o indivíduo possa empregar a sua força interior para vencer desafios e atingir os objetivos propostos. Segundo Lundberg, Gudmundson, & Andersson (2009, p. 891) as pessoas são motivadas por uma grande variedade de necessidades, o que atribuem por ordem de importância ao longo do tempo e em diferentes situações. Deste modo uma corrente clássica e contemporânea na literatura no que concerne à motivação assenta em diversas teorias conforme podemos observar na **Tabela 1**.

Tabela 1 – Principais Teorias da Motivação

Tipologias	Teorias
Teorias do conteúdo centradas nas necessidades	Teoria da hierarquia das necessidades de MASLOW (1954)
	Modelo Bifatorial de HERZBERG (1966)
	Teoria das necessidades de ALDERFER
	Teorias da necessidade de realização de MURRAY (1938) e MAC CLELLAND (1953)
	Modelo de MINER e modelo de RONEN
Teoria do processo centradas nas expectativas	Teoria do condicionamento operante de SKINNER (1953)
	Teoria da expectativa-valência de VROOM (1954)
	Teoria de CAMPBELL e PRITCHARD (1976)
	Teoria do desempenho e motivação de PORTER e LAWLER (1968)
	Teoria do efeito de tarefa e do efeito de tempo de RAYNOR
	Teoria da atribuição de WIENER
Teorias de interação integrando o ambiente externo	Teoria dos campos de vida de LEWIN (1938)
	Teoria do indivíduo-ambiente de NUTTIN (1980)
	O modelo relacional da motivação
	Teoria da avaliação cognitiva de DECI e RYAN (1995)
	Teoria da aprendizagem social de BRANDURA

Fonte: adaptado de Montserrat (2006) – Como Motivar – Dinâmicas para o sucesso pág. 29

De acordo com Sehn (2005, p.17), um colaborador motivado é sobretudo um entusiasta e dinâmico nas tarefas que executa, pois desenvolve e apura com mais facilidade as capacidades de relacionamento, negociação e criatividade, ou seja, é um indivíduo muito mais produtivo e feliz dentro e fora da organização adquirindo por vezes o sentimento de pertença. Além disso, pode influenciar e ser um exemplo para outros, pois emana energias positivas. Para o mesmo autor, os diferentes fatores da natureza humana que se relacionam no processo motivacional são as remunerações, aspetos de cariz social, possibilidade de crescimento a todos os níveis e o trabalho em si. No entanto e segundo Chiavenato (2004), para se satisfazer determinadas necessidades, e progressão pessoal deve-se dar atenção à contradição da variável tempo que está sempre presente, pois o processo de motivação apresenta-se temporário e cíclico, na medida que o “comportamento humano é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades à medida que vão surgindo”.

2.2.3. Teorias do conteúdo Centrada nas Necessidades

2.2.3.1. Teoria da Hierarquia de MASLOW (1954)

Segundo Montserrat (2006) Abraham Maslow é o mais frequente dos inúmeros e numerosos teóricos da motivação. A sua investigação incidiu e sistematizou uma teoria hierarquizável de necessidades, onde o lema consistia que “o homem é um ser insatisfeito que ainda mal satisfez uma necessidade já outra a substitui” (Cunha, 2013, p.91), ou seja o processo apresenta-se contínuo e em degraus sucessivos, isto é, segundo a sua importância que se apresentam da mais básica para a mais elevada, onde regra geral não exercem influência no comportamento do individuo (Rosa, 1994, p.190).

Maslow classificou as necessidades em várias categorias e de uma forma piramidal, onde na base se encontram as motivações básicas de qualquer individuo. Segundo o autor o homem é um ser que apresenta apenas uma necessidade primordial, e a partir do suprimento dessa, desenvolve inúmeras necessidades cada vez mais complexas (Gregolin, Patzlaff & Patzlaff, 2011). O modelo motivacional de Maslow determinou que os seres humanos são motivados por um desejo de realizar uma hierarquia de necessidades que varia de necessidades inferiores para as necessidades de ordem superior (DiPietro & Condly, 2007).

Segundo Maslow (1943), estas tendem a emergir quando os níveis inferiores estiverem razavelmente satisfeitos. As necessidades básicas chamou-lhe de fisiológicas onde incorporou dimensões como alimento, líquidos, sono, atividade sexual etc. Estas necessidades fisiológicas estão ao mesmo nível de motivação, contudo facilmente nos apercebemos que umas são mais importantes que outras.

Seguidamente as necessidades de segurança, surgem em segundo plano, estas tendem a ser desenvolvidas e compreendidas com relativa facilidade pelos indivíduos adultos ao passo que uma criança poderá ter dificuldades de superá-las mais rapidamente. Estas necessidades incluem a segurança física, económicas, psíquicas saúde e emprego, e pertencem ao grupo das necessidades primárias, e que são caracterizadas pelas mais internas no individuo pelo que as seguintes necessidades motivacionais apelidou de motivações secundárias em que fazem parte das mais extrínsecas (Robbins *et al.* 2011).

Num estudo efetuado por Noltmeyer, Bush, Patton & Bergen (2012), utilizando o modelo de Maslow em 390 crianças estudantes e desfavoravelmente

em situação económica, dum universo de 40 escolas do estado oeste dos EUA, no qual observou que as crianças são motivadas por “necessidades de crescimento”, ou seja pelo desempenho académico em primeiro lugar, e de seguida pela satisfação das “necessidades de deficiência” como a segurança, amor e pertences.

Segundo Mousavi & Dargahi (2013), num outro estudo efetuado no país Irão, em que o objetivo foi avaliar os níveis de hierarquia de necessidades de Maslow numa perspetiva entre grupos étnicos diferentes a funcionários administrativos, resultou que os respondentes dão mais valor às dimensões básicas seguidas da autoestima e autorrealização, reforçando a ideia que as necessidades de segurança ficam para um segundo plano por acreditarem que essas se encontram diariamente ameaçadas fazendo parte do seu quotidiano. Por outro lado reforçam a ideia que nas novas estruturas e práticas de trabalho, prevalecem valores e crenças da sociedade ou das organizações culturais que devem ser exploradas se as organizações iranianas fossem sensíveis às necessidades de segurança.

As necessidades geram um efeito de alavanca, pelo que quando uma motivação de nível inferior está satisfeita, o individuo facilmente passa para um estágio motivacional superior (Montserrat, 2006). As necessidades sociais, são as que se seguem, em que na literatura é o termo mais recorrente, no entanto no seu artigo original, o autor refere que este tipo de necessidades se apelida de “love needs” (Maslow, 1943), ou seja trocas afetivas com pessoas próximas como amigos, familiares em que se tende a fazer esforços para realizar amizades.

Nas necessidades de estima, estas reportam-se à consideração e estima em que o autor dividiu em duas (Maslow, 1943). Uma primeira fase em que sente necessidades de uma apreciação elevada de si próprio, onde a força, capacidade de ação, independência e liberdade são tidas como referencia, e uma segunda estima pelo outro ou seja, de prestígio, reconhecimento, boa reputação e de importância.

Segundo Bradutanu (2011) os jovens trabalhadores são tão importantes, como aqueles com mais experiência e vínculo de trabalho antigo. A equipa deve ser elogiada, não criticada, os mesmos sabem quando fazem algo errado, pelo que o líder organizativo deve saber conduzir e encorajar o colaborador proporcionando um sincero apreço para realizar um alto desempenho.

Por último o topo da pirâmide fica concluído com as necessidades de autorrealização, onde se abordam dimensões da realização pessoal e o potencial de cada individuo, aqui recorre-se à realização e multiplicidade de vários fatores no

sentido que para uns o simples facto de ser artesão é melhor do que ser médico. Abraham Maslow concluiu que “o indivíduo é motivado pelas necessidades inferiores que ainda não conseguiu satisfazer” (Cardoso, 2011).

Na lógica, um incentivo gera comportamentos, Freitas e Leonard (2011), sugerem que a hierarquia de necessidades de Maslow como um quadro de fatores e incentivo pode contribuir para resultados positivos e ajudar na identificação de potenciais barreiras facilitadoras para desempenho acadêmico ser um sucesso.

Segundo Wu (2012), a hierarquia de Maslow, aplicada nos estudantes chineses do ensino superior adapta-se à sua realidade e sociedade local. Com as necessidades primárias satisfeitas, é normal procurar satisfazer as necessidades que se seguem, num estudo de mil alunos, o investigador chegou à conclusão que a base da pirâmide inverteu, o que para estes estudantes as necessidades básicas centram-se agora na autorrealização pessoal, perspetivas de emprego, satisfação com a vida no geral. Wu (2012), refere ainda que esta mudança é uma realidade nalgumas sociedades emergentes e desenvolvidas, efeitos da globalização, como a falta de trabalho, excesso demográfico, competitividade e sobretudo pelo aumento de indivíduos com formação superior.

Se em termos teóricos refletir e pensar na motivação é questionada mais a ótica do porquê em vez do como (Montserrat, 2006), em termos práticos a teoria de Maslow sugere aos gestores contemporâneos que devem centrar os seus esforços numa ótica que responda mais á questão do “como em vez do porquê” isto é, como motivar os colaboradores. A abordagem de Maslow sendo genérica e ampla, tende a representar um valioso modelo de atuação sobre o comportamento do indivíduo e sobretudo para a gestão de recursos humanos (Chiavenato, 2004).

Contudo, nada disto é possível sem a identificação dos níveis de satisfação das necessidades como é sugerido por Cunha *et al.* (2007, p.157), onde se abordam questões de nível remuneratório que leva à satisfação e consequentemente à motivação (Neves, 2011, p.310).

2.2.3.2. Modelo Bifatorial de HERZBERG (1966)

O modelo Bifatorial de Frederick Herzberg *et al.* apud Armstrong, (2009), também conhecido por teoria dois fatores ou simplesmente chamada de teoria higiene-motivação (Robbins *et al.* 2011, p.200), é uma completa abordagem à teoria de Maslow (Montserrat, 2006), por apresentar uma espécie de

desdobramento hierarquizável mas apenas em duas dimensões (Gregolin *et al.* 2011, p.65). O modelo centra-se nas situações laborais recorrendo à satisfação e insatisfação perante acontecimentos profissionais permitindo desta forma medir o impacto no trabalho.

O grande contributo de Herzberg na teoria das necessidades e segundo Rosa (1994) consistiu em estabelecer uma divisão entre os fatores apresentados, ligados ao contexto e ao meio ambiente do trabalho, e a outros fatores inerentes à própria natureza do trabalho ao seu conteúdo e à sua execução, por o trabalho constituir só por si um importante fator motivacional.

Segundo Neves (2011, p.298) o método reportou-se a que se analisassem as situações de grande satisfação e de insatisfação no trabalho. Fatores intrínsecos como o crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização, aparecem como sendo as variáveis de relacionamento com a satisfação (Parsons & Broadbridge, 2006). Quando insatisfeitos as variáveis tendem a relacionarem-se com os fatores extrínsecos, onde dimensões como a política da organização, estilos de chefias e liderança, relacionamentos com superiores hierárquicos, condições de trabalho, remunerações, relações interpessoais entre outros atributos são as maiores referências (Lundberg *et al.* 2009; Smith & Shields, 2013).

Cunha *et al* (2007, p.161) reforça a ideia que este modelo está organizado em dois grupos (motivacionais e higiénicos) e que as pessoas tendem a ter estas necessidades motivacionais. Contudo ainda elucida que estes devem ser considerados independentes e os seus efeitos distinguidos. A população do estudo protagonizada por Herzberg *et al.* (1957) inquiriu a satisfação e insatisfação laboral de contabilistas e engenheiros presumindo-se que tais pessoas tinham a capacidade de comunicar com precisão com condições de satisfação e insatisfação no trabalho, ao que foram sujeitos a um questionário sobre a temática (Armstrong, 2009). Contudo, o investigador e os seus colegas contam com mais de 200 trabalhos de investigação em vários setores de atividade utilizando o modelo e confirmando que a motivação das pessoas deriva de duas fontes tais como o desejo de crescer psicologicamente (motivadores) e o desejo de evitar a dor (higiénicos) e o desconforto (Katt & Condly, 2009).

Segundo o mesmo autor (Armstrong, 2009), a coleta da investigação de Herzberg *et al.* (1957) resultou que a insatisfação mais frequente dizia respeito ao contexto do trabalho, enquanto a política da empresa e da administração,

supervisão, salário e condições de trabalho apareciam como fatores de satisfação. Contudo estudos recentes, adotando o modelo, permitem retirar conclusões que variáveis como o salário desempenha apenas um pequeno papel (Smith & Shields, 2013), e que outras formas de recompensa como o reconhecimento pessoal e profissional representam grandes atrativos motivacionais (Katt & Condly, 2009).

Num estudo efetuado por Teck-Hong & Waheed (2011), utilizando os fatores de motivação higiénicos referem que os fatores de motivação dominantes na satisfação com o trabalho são as condições laborais existentes, deixando o salário para segundo plano. Daí houve uma necessidade de se aprofundar e questionar qual o tamanho de “amor ao dinheiro, através da relação entre salário e satisfação no trabalho”. Com base, neste problema chegou-se à conclusão que os RH de vendas valorizam altamente dinheiro estando satisfeitos com seu salário, ocupando assim os seus interesses de motivação noutras políticas organizacionais.

Smith & Shields (2013), baseados também no conceito de motivação de Herzberg relacionada com a satisfação no trabalho entre os trabalhadores de serviços sociais, analisam que motivação é ter criatividade sendo o valor mais preditivo à manutenção de experiências e outros atributos relevantes. Razões pelo qual os recursos humanos de serviço social já estão predispostos a declarar que são mais importantes, razões para trabalhar do que um salário, utilizando conhecimentos de Herzberg sobre motivação para o trabalho. Abdica-se assim da variável que desempenha fatores extrínsecos em detrimento de excelentes perspetivas e fatores de motivação congruentes com a satisfação no trabalho, onde o salário desempenha apenas um pequeno papel.

Nesse sentido, Lundberg *et al.* (2009) reforça a ideia que o problema e crítica da teoria dos dois fatores incide na metodologia a utilizar, onde questionários, entrevistas, observação comportamental, população e amostras implicam resultados díspares, sendo que as evidências levam a questões de que se deve ter em conta o clima e cultura organizacional onde está a ser implementada no que diz respeito a variáveis tais como o género, idade, *status* social e económico e ainda habilitações académicas (Furnham, Ford, & Ferrari, 1999).

Segundo os mesmos autores (Lundberg *et al.* 2009) a teoria afirma que no enriquecimento do trabalho, nas dimensões de responsabilidade, realização reconhecimento e avanço é a única maneira de aumentar a motivação no trabalho. Enquanto nos fatores de higiene, como o salário, relações interpessoais e condições de trabalho também podem atuar como motivadores.

Worthely, MacNab, Brislin, Ito & Rose (2009) relatam a ideia que diferentes géneros no Japão têm motivações diferentes quando aplicado o modelo de dois fatores de Herzberg para a motivação (intrínseca e extrínseca). A pesquisa evidenciou que o que motiva os funcionários femininos são os elementos intrínsecos como a justiça, segurança no trabalho e a qualidade da supervisão, ao contrário do género masculino que opta por elementos da ordem extrínseca, como a pressão, carreira e família.

Sempre foi importante motivar os recursos humanos para melhorar a produtividade. O papel de fatores de higiene é simplesmente para evitar o descontentamento dos trabalhadores. Em outras palavras, esses fatores não levam a níveis mais elevados de motivação, mas sem eles, há insatisfação (Hyun & Oh 2011). Ao contrário de fatores de higiene, fatores de motivação podem realmente incentivar os recursos humanos a trabalhar e desfrutar dos seus locais de trabalho. Exemplos específicos de fatores de higiene realçam a política organizacional, relações interpessoais, condições de trabalho, a estabilidade na carreira, supervisão e fundo de aposento. Outros motivos propostos por (Hyun & Oh 2011) envolvem o crescimento pessoal, paixão pelo trabalho, responsabilidade social, oportunidade para o avanço, respeito, louvor, reconhecimento e da sensação de realização. Outro ponto interessante é que o salário pode ser um motivo de higiene, dependendo de seu significado. Se o salário não tem qualquer significado que não "poder de compra", ele deve ser considerado um fator de higiene.

Contudo, não podemos dissociar que colaboradores que realizem um trabalho significativo, que normalmente serve como "drive" para despoletar a motivação, esta, pode estar bloqueada pela presença de funcionamento pobre em condições laborais (um fator de higiene). E que outros colaboradores que gozam de excelentes condições de trabalho também podem ter falta de motivação, porque seus trabalhos não oferecem qualquer fatores de crescimento (como trabalho significativo). Assim, o empregador que deseja ter uma verdadeiramente força de trabalho motivada deve fornecer os fatores de crescimento psicológico e também atender aos fatores de higiene (Katt & Condly, 2009).

No campo do turismo, Crompton (2003) adotou os conceitos da teoria para explicar a satisfação adquirida nas experiências de recreio (Cunha, 2013). A teoria proposta por Herzberg tem atraído muita atenção e crítica em relação à distinção entre fatores motivadores e fatores higiénicos, sobretudo por não relacionar diferenças individuais de necessidades e valores.

Nesse sentido, para proporcionar continuamente a motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas”, também chamado de “enriquecimento do cargo” (*Job enrichment*), que no entanto tem sido criticado por provocar ansiedade, sentimento de exploração, diminuição das relações interpessoais (Cardoso, 2011). O enriquecimento de tarefas consiste numa constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada trabalhador, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo (Chiavenato, 2004, p.539).

2.2.3.3. Teoria ERG, de ALDERFER (1972)

A teoria de Alderfer em muitos casos é parecida com teoria das motivações de maslow. É notória a sua semelhança, pois ambas são piramidais, e representam os mesmos sentidos. Contudo, a principal contribuição de Alderfer “foi a flexibilização das relações entre os níveis de hierarquia” (Cunha et al 2007, p.158) e por se aproximar das sociedades industriais avançadas, nas quais permite uma perspetiva mais atual no estudo da motivação, principalmente nas sociedades industrializadas e tecnológicas, onde o setor terciário é dominante (Rosa, 1994).

A dinâmica do modelo permite que um individuo se sinta motivado e em simultâneo pelas necessidades aos vários níveis, isto é, não são organizadas de forma hierárquica e não é forçoso que as necessidades da base estejam satisfeitas, para assim progredir para um próximo estágio motivacional (Montserrat, 2006), o que representa ser menos orientada para o objetivo final da autorrealização proposto por Maslow (Cunha et al 2007, p.158).

Segundo Cunha et al. (2007), esta teoria ergonómica (ERG), reforça e agrupa as necessidades primárias propostas por Maslow a que Alderfer chama de necessidades de existência (**Existence**), que se caracterizam por corresponder às necessidades fisiológicas e segurança material. Englobam particularmente situações como a alimentação, vestuário, habitação e a reprodução (Rosa, 1994).

Seguidamente referencia as necessidades de relacionamento (**Relatedness**), que se aproximam das necessidades sociais e de estima. Aqui a dimensão interpessoal e intergrupal no local de trabalho é de extrema importância, pois é um tipo de necessidade da qual depende uma relação de partilha na reciprocidade de sentimentos e de individualidade com o objetivo de satisfação mútua (Rosa, 1994).

Por último no topo da pirâmide as necessidades de crescimento (**Growth**) que de grosso modo equivalem às necessidades de autorrealização, e que segundo Rosa (1994), dizem respeito ao esforço que o indivíduo pode desenvolver no seu local de trabalho, com vista ao desenvolvimento e crescimento pessoal que culmina na geração da satisfação.

Surgem alguns estudos aplicando a teoria, Arnolds & Boshoff (2002) apresentam a influência da satisfação necessidade (como sugerido pela Teoria Alderfer) sobre autoestima (o traço de personalidade) e a influência da autoestima em intenção performance (a medida substituta para o desempenho do trabalho) dos gestores de topo e RH da linha de frente. Os resultados empíricos mostram que estima como uma variável de personalidade exerce uma influência significativa sobre o desempenho do trabalho de ambos os gestores de topo e linha da frente, fornece também orientações importantes para os gestores sobre como atender as necessidades motivacionais dos seus colaboradores, a fim de melhorar seu desempenho no trabalho.

2.2.3.4. Teoria da Realização de MC CLELLAND (1953)

Cada indivíduo tem motivos diferentes para as suas movimentações, na medida que considera serem os mais pertinentes na resolução de problemas, para atingir objetivos recorre a determinados padrões de comportamento, que julga serem os mais apropriados para os seus fins (Rosa, 1994). Neste contexto, David Mac Clelland (1953), analisa a motivação de acordo com três ordens determinantes, no qual se concentra na dinâmica do comportamento e do clima organizacional, “orientando-se por conseguinte para o que motiva o comportamento, isto é, enfatiza a compreensão dos fatores internos dos indivíduos que contribuem para que estes se comportem de determinada maneira” (Rego, 2000, p.335). Nesse sentido, os motivos ocupam um lugar de destaque que podem ser definidos “como as predisposições específicas interiorizadas pelas pessoas através do processo de socialização, as quais se organizam sob forma hierárquica” (Rego & Carvalho, 2002, p.17).

Segundo Ferreira *et al.* (2006) a abordagem motivacional de McClelland (1989) revela que existem três necessidades básicas que motivam as pessoas para o desempenho, ou seja, a **necessidade de realização**, a **necessidade de poder** e a **necessidade de afiliação**. Assim, tais motivos predominantes nos inúmeros trabalhos de Mac Clelland, são caracterizados pelos motivos de sucesso que

representam uma orientação para a excelência, ou seja, "esta pode definir-se como um impulso de realização em direção a um conjunto de padrões, (...) onde o desejo de querer ser excelente e bem-sucedido em situações de competição" (Ferreira et al. 2006).

O motivo afiliativo que se enquadra com uma orientação para as "relações quentes e amistosas" (Rego & Carvalho, 2002, p.17) ou seja, "no desejo e vontade de ter amizades e ser aceite pelos outros" (Neves, 2011, p.300), sendo assim definida como um interesse "em manter um relacionamento afetivo e positivo com os outros" (Ferreira et al. 2006).

Por último, a terceira necessidade o motivo de poder que envolve uma orientação para o prestígio e a produção de impacto nos comportamentos e emoções das outras pessoas e o forte desejo de influenciar e controlar o comportamento de outros (Rego & Carvalho, 2002, p.17; Neves, 2011, p.300), "nomeadamente o estatuto, o prestígio e o desejo de ganhar influência sobre os outros" (Ferreira et al. 2006), representando em ter impacto nas pessoas.

Segundo Armstrong (2009), os três níveis da motivação propostos, têm resultados e prioridades diferentes nos colaboradores das organizações. Uma pessoa que detenha um nível baixo hierárquico na organização, variáveis como o sucesso (achievement) organizacional é particularmente mais importante que o poder (power), enquanto outro colaborador com um nível mais elevado as suas motivações resultam no inverso. O autor ainda refere que fortes necessidades de afiliação (affiliation), não têm qualquer significado para nenhum destes níveis.

Nandi (2008) sugere que líderes da organização são responsáveis pelo maior número de recursos humanos diretos. Suas motivações influenciam o seu comportamento, que paralelamente atinge as organizações. Necessidade de realização leva a uma maior qualidade de desempenho e é um imperativo necessário para os líderes e gestores. Um estudo na Índia, realizado em 100 líderes de quatro organizações diferentes em Maharashtra para verificar se eram orientadas para um objetivo de necessidade proposto por McClelland (1989). O estudo revela que cerca de 27% líderes são orientados para a conquista. Além disso, os líderes intermédios são orientados para um objetivo. Na linha frontoffice, são apenas de uma extensão de 27% orientada para a realização, sendo o restante (73%) orientados para a não-realização orientada. Nandi (2008) sugere medidas para a converter esta tendência, aumentar a contribuição na decisão de outras

subsecções para criar um ambiente com perfil equilibrado de orientação e conquista.

Numa escala MULTI-MOTE, como ferramenta para diagnosticar e medir motivos em relação à sua esperança e componentes de medo, representam um conjunto equilibrado de conquista nos pressupostos da filiação-desperta; sucesso-desperta e poder-desperto, situações de despertar, energia são apresentadas juntamente com um conjunto de declarações que representem estados motivacionais importantes.

Sakolowski, Schmalt, Langens & Puca (2000) propõem seis dezenas de motivos para medir as componentes enunciadas. Segundo o autor a motivação pode ser calculada da seguinte forma para as diversas necessidades i) esperança de sucesso, o medo do fracasso são a variáveis para o motivo realização; ii) esperança de afiliação e medo de rejeição variáveis para a filiação; iii) esperança do poder e medo do poder para as variáveis de poder. Os resultados sugerem geralmente com um qualquer fator de medo combina a esperança de componentes realização, poder e sucesso enquanto o é um terceiro fator representado pelo afiliação ficou aquém das expetativas.

Ou seja, no entanto existe uma relação estabelecida entre os três motivos sendo que indivíduos com motivos de sucesso, tendem a apresentar uma motivação acrescida na conquista e experiência por um desempenho organizacional mais elevado, enquanto os indivíduos resultantes de uma motivação de poder, assimilam melhores programas de liderança e formação, e por último os motivos afiliativos não passam de temas memoráveis.

Na prática, já Mac Clelland (1953) *apud* (Montserrat, 2006) tinha concluído que existiam implicações para a gestão, na medida que os gestores mais eficazes têm uma grande necessidade de poder, uma necessidade de sucesso moderada e uma necessidade de afiliação baixa, e onde a necessidade de realização é um fator de motivação importante no seio das organizações, contudo, todos encontram os três motivos mas com pesos e medidas diferentes.

Todas as organizações almejam encontrar argumentos válidos que rentabilizem a produtividade e o desenvolvimento sustentável enfrentando necessidades crescentes de identificação dos RH, nomeadamente aqueles que desenvolvem maiores índices de motivação e simultaneamente obtenham respostas com maior eficácia de performance organizacional (Ferreira *et al.* 2006).

Algumas pesquisas de estudo que abordam estas teorias, como a de Xu *et al.* (2012), sugerem que analisar diferenças de motivação na realização, poder e afiliação tem uma relação iminente com contextos sociais, nomeadamente com o crescimento económico após conflitos bélicos na motivação de uma sociedade. Uma motivação assente em altos níveis económicos incrementa à posterior uma motivação baseada no poder. Por sua vez quando há grandes conquistas nacionais, observa-se uma mudança nos paradigmas sociais, refletindo-se numa tendência para as motivações de afiliação.

Xu, Xu, Mellor & Duan (2012), estudaram em 2005 que de entre 266 estudantes universitários na China (um país com um alto crescimento económico sustentado) e 255 estudantes universitários nos EUA (um país com forte história no crescimento económico mas que desacelerou devido ao seu envolvimento em guerras), concluiu que os estudantes universitários chineses apresentaram níveis significativamente mais elevados em motivos de conquista, enquanto os estudantes americanos centram-se nos motivos de afiliação, onde o género masculino mostra estes níveis mais elevados.

2.2.3.5. Teoria do Work Design de HACKMAN e OLDHAM (1980)

De acordo com Ferreira & Martinez, (2008, p.107), esta teoria baseia-se nos "estados psicológicos associados na aquisição de conhecimentos, bem como no aumento da responsabilidade" e também como esses conhecimentos, nomeadamente os resultados afetam a motivação no trabalho. Cunha *et al.* (2007, p.163) refere que os autores com base em evidências empíricas apresentam cinco características que contribuem para uma forte correlação entre o desempenho e o processo motivacional: i) variedade de funções; ii) identidade; iii) significado de tarefas; iv) autonomia e por último v)feedback.

Casey, Hilton & Robbins (2012) levantam a questão que a cultura e o conhecimento têm um papel preponderante e um impacto significativo no processo de motivação. O género, idade e as características sociodemográficas em geral são considerados variável de controlo, pelo que difere das características do trabalho, estado psicológico, e as relações entre satisfação geral com o trabalho, a satisfação de crescimento e motivação interna. A necessidade de crescimento ou a satisfação do contexto das relações entre as características do trabalho, estados psicológicos, e os resultados motivacionais e afetivos deve incluir outros resultados de trabalho

relevantes, em particular, os índices de desempenho, pelo que quando as empresas estão considerando “downsizing” ou em reestruturação, poderiam redesenhar postos de trabalho, maximizar a motivação e melhorar a sua capacidade performance geral.

Ferreira *et al.* (2006), contrabalança que neste propósito, as cinco características associadas ao trabalho representam a motivação em simbiose com a **organização do trabalho**, na perspetiva teórica de Hackman & Oldham (1980), que reflete e influencia a forma como o rendimento e os pressupostos motivacionais dos colaboradores, se devem posicionar de forma distinta onde a variedade de funções, identidade e significado das tarefas refletem a forma como o trabalho se encontra estruturado e “dependem dos conhecimentos associados ao trabalho (Skinner, 1989) e consequentemente afetam a motivação (Hackman & Oldham, 1980) ”. Assim, estas características estão relacionadas com a importância atribuída às tarefas, bem como contribuem para uma maior satisfação no trabalho através da motivação intrínseca.

Por outro lado, quando a atividade laboral permite alguma autonomia, os recursos humanos tendem a relacionar a performance com os seus esforços e decisões. Durante este processo o colaborador sente o crescimento da sua responsabilidade pelo trabalho. Caso não haja autonomia, deixa de haver ligação direta entre performance e os esforços e neste caso, o feedback pode ser usado para ajudar os colaboradores na ligação entre comportamentos e performance no trabalho, permitindo ao colaborador ter conhecimento dos resultados do seu trabalho. Estas variáveis influenciam as relações entre características do trabalho e os estados psicológicos associados à motivação (Hackman & Oldham, 1980 *apud* Ferreira *et al.* 2006).

A **variedade** de funções está associada à diversificação das tarefas, e contrapõe-se de imediato à sua repetição e por seu lado à monotonia, logo o trabalhador necessita de um maior grau de competências, atividades e conhecimentos, ou seja necessita de diversos *skills*.

Por sua vez a **identidade** relaciona-se com a capacidade dos recursos humanos em se identificarem com as tarefas realizadas e simultaneamente com os seus conhecimentos e experiências laborais. Ou seja o colaborador tem a necessidade da situação de pertença e de poder identificar-se e envolver-se com algo no seu local de trabalho.

O **significado** identifica-se com o porquê destas funções e qual o impacto que estas representam nas suas vidas, onde questionam e procuram respostas prontas e satisfatórias.

A **autonomia** apresenta-se como uma característica muito importante no processo motivacional, já que é permitido ao colaborador, manifestar a sua opinião e nesse sentido dar sugestões para o desempenho de tarefas, acentuando-se o lado mais ativo e participativo do colaborador o que foca o seu planeamento e execução laboral.

Por último surge o **feedback** que apresenta os resultados obtidos em prol do seu desempenho. A qualidade desse desempenho é dissuasora de processos negativos para ambas as partes.

Na realidade como estão hierarquizadas as funções, permite-nos chegar ao valor e potencial motivador das tarefas, e que de acordo com Hackman & Oldham (1980), resulta da seguinte operação/função:

$$\text{Motivação} = \frac{\text{variedade} + \text{identidade} + \text{significado}}{3} \times \text{autonomia} \times \text{feedback}$$

Segundo esta função e de acordo com Ferreira & Martinez (2008) "para que o processo de motivação esteja associado ao desenho e distribuição das funções é necessário assegurar algumas estratégias de enriquecimento do trabalho." Contudo, tais estratégias de ação na opinião de Neves, (2011, p.310), o modelo sugere que:

(...) a recompensa (intrínseca) e consequentemente a motivação para trabalhar, ocorre quando o trabalhador aprende (conhecendo resultados através do feedback) que em termos individuais (experienciando responsabilidade mediante a autonomia que possui para realizar o seu trabalho) fez bem o trabalho que lhe fora distribuído (experienciando importância do trabalho realizado, através da variedade, identidade e significado da tarefa).

Pierce, Jussila & Cummings (2009) oferecem uma modificação no campo teórico ao trabalho proposto por Hackman & Oldham (1975) ou seja, características de trabalho sobre os aspectos psicológicos do indivíduo com teoria emergente sobre a propriedade psicológica. Na prática desenvolvem a conexão entre o projeto de trabalho e os motivos facilitando propriedade psicológica, através do qual emerge, e os resultados a nível individual, por exemplo, emocional, atitudes, motivacionais e

comportamentais) que resultam no recurso humano esforços de enriquecimento, alguns positivos (proteção e carinho, comportamento) e alguns negativos (stress e isolamento).

Oldham & Hackman (2010) acreditam que a próxima década esperam-se momentos importantes na investigação sobre os recursos humanos e o trabalho que desenvolvem. Certamente que novos atributos de trabalhos específicos irão surgir, assim como novas formas de motivação e satisfação, ligados às estruturas e processos de sistemas organizacionais de maneira mais geral. Isto é, em vez de trabalhos específicos, são as relações muitas vezes de proximidade entre as pessoas e as suas várias atividades de trabalho que são mais necessitadas de pesquisa empírica e atenção conceitual. Facto é, que trabalho está em toda parte, o que atesta a importância do tema, mas que também requer um pensamento fresco sobre o fenômeno e sobre as formas mais produtivas para continuar a aprender sobre ele.

A tabela 2 permite a comparação entre as categorias das várias teorias das necessidades dos indivíduos, sendo possível analisar a relação existente entre elas:

Tabela 2 – Síntese das Teorias de conteúdo da Motivação

Teorias de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase na natureza das necessidades e no que motiva; - Preocupam-se em identificar o que se passa dentro de uma pessoa ou no seu ambiente de trabalho, que lhe dá energia e sustenta o seu comportamento; - Isto é, quais são especificamente as coisas que motivam as pessoas. 				
Explicação Teórica	Foca fatores internos na pessoa que dão energia, direcionam, sustentam e interrompem o comportamento. Esses fatores só podem ser inferidos.				
Aplicação na Gestão	O gestor precisa reconhecer as diferenças existentes nas necessidades, nos desejos e nas metas, porque cada indivíduo é único em diversos aspectos.				
Teorias Gerais	Hierarquia das necessidades (Maslow); Teoria ERG (Alderfer), Teoria dos motivos (McClelland)				
Teorias Organizacionais	Teoria Bifatorial (2 fatores) (Herzberg); Teoria das características da função				
Necessidades	Maslow	Herzberg	Alderfer	Mc Clelland	Hackman e Oldham
Alimento, repouso e abrigo	Necessidades fisiológicas	Fatores higiénicos	Necessidades de existência	Necessidades de afiliação	Necessidades de variedade
Segurança e proteção	Necessidades de segurança	Fatores higiénicos	Necessidades de existência	Necessidades de afiliação	Necessidades de identidade
Relacionamento, aceitação, amizade e consideração	Necessidades de sociais	Fatores higiénicos	Necessidades de relacionamento	Necessidades de afiliação	Necessidades de significado
Progresso, reconhecimento e admiração pelos outros	Necessidades de estima	Fatores Motivacionais	Necessidades de crescimento	Necessidades de poder	Necessidades de autonomia
Realização e desenvolvimento pessoal	Necessidades de autorrealização	Fatores Motivacionais	Necessidades de crescimento	Necessidades de realização	Necessidades de feedback

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2007); Robbins et al. (2011)

As teorias das necessidades centram-se na identificação de fatores associados à motivação num ambiente relativamente estático. Ou seja, nas necessidades internas que motivam o comportamento num esforço para reduzir ou satisfazer as suas necessidades, as pessoas agem de determinada maneira.

2.2.3.6. Síntese do subcapítulo

Devido aos contextos atuais de incertezas a motivação assente nas necessidades é um aspeto fundamental na vida das organizações, já que todos os indivíduos apresentam necessidades distintas por realizar, apesar de termos níveis diferenciados que são influenciados (motivados) numa vasta gama de funções ligadas à GRH. Os investigadores consideram que os resultados da motivação das necessidades nem sempre são fáceis de mensurar (por ser intrínseca) e de obter resultados positivos e satisfatórios para a organização. Contudo, um bom diagnóstico motivacional referenciado pelas organizações para os seus colaboradores poderá ser a despoletada para um bom sucesso e para uma não desmotivação (Ferreira & Martinez, 2008).

Neste campo o trabalho apresenta-se como a principal causa da desmotivação (Cunha *et al.* 2007). Atualmente há uma tendência para que as motivações das necessidades apresentem outros valores contemporâneos, recaindo nas variáveis da política organizacional, os relacionamentos interpessoais, condições laborais entre outros atributos (Lundberg *et al.* 2009; Smith & Shields, 2013).

Os gestores e líderes organizacionais devem preocupar-se em identificar os potenciais problemas e fatores inerentes à motivação das necessidades para encontrar respostas plausíveis para os mesmos e colmatar assim parte do insucesso empresarial sendo por isso necessário conhecê-los e dominá-los (Cardoso, 2011). Assim, as soluções para o eventual insucesso da motivação das necessidades, podem ser encontradas na mesma área do conhecimento num processo motivacional **centrado nas expectativas**.

2.2.4. Teorias do Processo Centrada nas Expectativas

2.2.4.1. Teoria do Condicionamento operante de SKINNER

Como já foi referenciado e segundo Neves (2011), “as motivações variam de pessoa para pessoa conforme o tempo” estas teorias centradas nas expectativas são de origem cognitiva, na medida que cada indivíduo racional é um decisor do seu comportamento para a obtenção da quantidade de esforço que depende da situação laboral com o intuito de obter recompensas desejadas.

Se por um lado as teorias de conteúdo são mais questionáveis pelos teóricos da motivação no seu processo, “as teorias das expectativas procuram analisar mais os estímulos que incitam um indivíduo a reforçar a sua ação do que a compreender o conteúdo e as causas da motivação” (Montserrat, 2006). Nesse aspecto Skinner (1953) considera que a motivação resulta mais das solicitações externas do que as necessidades internas (Montserrat, 2006), ou seja, “apela mais do que para formas superiores de motivação, para formas de condicionamento do comportamento humano”, para dar resposta à equação básica de existir um estímulo que apresenta uma resposta e consequentemente despoleta uma expectativa (Rosa, 1994, p.215).

Nesse campo a teoria do reforço operante, defende que “comportamentos inicialmente aleatórios vão dando lugar a comportamentos mais frequentes por via do reforço desses comportamentos” (Cunha et al. 2007, p.166), ou seja, tipos de reforços podem ser usados para aumentar a probabilidade de ocorrência “preconizando o estímulo de comportamentos desejados e desincentiva comportamentos indesejados”, (...) na medida que se “adotam elevados desempenhos, sempre que sejam recompensadas” (Neves, 2011, p.309).

Segundo Rosa (1994) a teoria do reforço pode reformular-se em três pressupostos i) “todo o indivíduo seria por natureza basicamente passivo, funcionando como elemento reativo entre as forças que sobre ele atuam o seu rendimento” (...) ii) “a teoria rejeita toda a explicação do comportamento em termos de necessidade, impulsos, ou finalidades por entender que tais aspetos são dificilmente mensuráveis e não são diretamente percetíveis” (...) iii) “uma alteração do comportamento produtivo resulta de uma experiência ou estímulo de reforço”.

“A utilização dos vários tipos de reforço permite diminuir a monotonia das tarefas e aumentar a satisfação laboral” (Montserrat, 2006), reforço esses que se consideram “positivos”, onde existe um determinado tipo de comportamento que se

pretende aprofundar qualitativamente, a aplicação de uma “penalização/negativos”, que visa diminuir a possibilidade de um comportamento indesejado, a “fuga” que age com a finalidade de evitar consequências indesejáveis do estímulo, e por último a “extinção”, que aborda a detenção do reforço positivo relativamente a um tipo de resposta ou a um comportamento previamente aceite (Rosa, 1994, p.217; Cunha et al. 2007, p.167; Neves, 2011, p.309).

2.2.4.2. Teoria da Expectativa-valênciam de VROOM (1954)

Segundo Ferreira & Martinez (2008) as diferenças sociais e culturais dos indivíduos estão na base da motivação, nomeadamente na aplicabilidade desta teoria sugerida por Vroom (1954), pois o processo motivacional não se despoleta apenas pelas “diferenças individuais e a competência no controlo das exigências do meio envolvente” mas sim pelo comportamento e o desempenho de uma escolha consciente (Cunha et al. 2007). A teoria procura maximizar a satisfação do indivíduo, face à escolha de uma ação, cujos resultados esperados sejam os mais elevados possíveis comparativamente aos restantes resultados obtidos (Armstrong, 2009) e a “motivação é sempre o resultado de um conjunto de expectativas” (Montserrat, 2006, p.44).

Neves (2011, p.302) sugere ainda que a motivação da expectativa segue uma mesma linha cognitiva e que Victor H. Vroom (1954) foi um dos primeiros investigadores a ter instaurado as bases de um modelo cognitivo da motivação (Montserrat, 2006, p.44) que nomeadamente “fornecê uma base racional para entender o fenómeno motivacional, através da decomposição dos diferentes componentes do processo” apresentados por cinco conceitos como pilares fundamentais para a sua realização. A teoria apresenta-se traduzida numa fórmula matemática em que:

$$[\text{Motivação}] \sim f = \sum (\text{Ex} \times \text{I})$$

A motivação segue uma função designada pela letra F que representa a “força, a quantidade de esforço ou tensão existente no interior da pessoa capaz de a motivar” (...), o acrônimo matemático algébrico (Σ), que representa o somatório, interage aqui como sendo a junção (soma) de resultados que se caracterizam pelos “aspectos tangíveis e intangíveis que a organização proporciona ao seu colaborador” (Neves, 2011, p.302).

(...), A letra E representa a expectativa do trabalho em relação aos seus próprios esforços (Montserrat, 2006) o que significa o que o indivíduo “antevê como provável ocorrência em função do seu comportamento” (Neves, 2011, p.303), na medida que esta resulta de uma realização interna e pessoal que consiste na possibilidade de um colaborador atingir determinado resultado associado à força do seu desempenho, isto é, “até que ponto um colaborador acredita que pode ser recompensado se realizar um bom trabalho com mais horas efetuadas no seu posto” (Ferreira & Martinez, 2008, p.113).

(...), A valência (V) apresenta o valor atribuído ao resultado laboral, à recompensa (Montserrat, 2006), nomeadamente “traduz o grau de atratividade que o resultado representa para o indivíduo” (Neves, 2011, p.302), contudo está associado a orientações afetivas face aos resultados obtidos, funcionando em dois polos de atratividade, ou seja, a positividade que pode assumir diversas variáveis das quais se destacam “promoções; aumento de remunerações; elogios; tarefas mais desafiantes”, ou então por oposição ao polo negativo são destacadas as variáveis de “comportamentos de fadiga; despromoção; desresponsabilização; stress; ansiedade, entre outros” (Ferreira & Martinez, 2008, p.112)

(...), Por último o (I), “traduz-se na instrumentalidade da relação entre desempenho e resultados alcançados” (Neves, 2011, p.302) na prática consiste na validação dos resultados, que o colaborador se propôs a ter um desempenho favorável, ou seja, que probabilidade de um determinado comportamento ocorrer e atingir os resultados procurados (Montserrat, 2006) ou “até que ponto uma determinada recompensa permite o acesso a um cenário desejável”, isto é, “se for aumentado tenho condições para realizar umas férias numa ilha tropical” (Ferreira & Martinez, 2008, p.113).

Renko, Kroeck, & Bullough (2012), reiteram que a motivação baseada em VROOM é um fator importante que distingue empreendedores emergentes que fazem progresso para uma organização operar. A instrumentalidade específica de inicialização, valência e expectativa são componentes-chave de motivação organizacional e intimamente relacionada com intenções, esforços e comportamento que acabará por levar a um funcionamento firme. Resultados mostram que a valência é um multidimensional, e que vários tipos de valência são relacionados a diferentes intenções e resultados comportamentais. Nesse sentido, todos os tipos de valência, instrumentalidade e expectativa estão relacionadas com o esforço destinado a um empreendedor emergente.

Existem diferenças na percepção da motivação entre os vários graus de idade e de efetividade laboral. Zientara (2009) refere que as expectativas são díspares em percepções e atitudes em relação aos recursos humanos com maior espaço temporal de trabalho vistas pelos seus líderes, verifica-se, entre outras coisas, de que todos os empresários reconhecem o valor dos trabalhadores com maior tempo de efetividade laboral e a necessidade de acomodá-los. No entanto, a maioria deles percebe que estes RH tem dificuldade incompetente em aprender coisas novas. Assim, os empregadores discutem a necessidade de promover formação e desenvolvimento de *skills*. Contudo, os trabalhadores com mais tempo de efetividade laboral quase que são motivados apenas por um desejo de melhorar a sua situação financeira e permanecer ativo favorecem acordos de trabalho flexíveis e destacam a importância de um tratamento justo.

Em questões de género, (McGowan, Redeker, Cooper, & Greenan, 2012) as mulheres tendem a ter motivação para estabelecer iniciativas empresariais e com consequências ao nível de desejo e independência financeira, enquanto os homens optam por escolher empreendedorismo para equilibrar as responsabilidades do trabalho e potencial de ganhos com compromissos familiares / domésticas. Um número significativo de mulheres empreendedoras têm resultados acima da média, sobretudo em países extremamente desenvolvidos ou emergentes, em que o empreendedorismo, realmente oferece uma melhoria no trabalho / família e um "equilíbrio" financeiro.

Ferreira & Martinez (2008) reforçam a ideia que as organizações devem estar atentas às valências dos seus colaboradores, por forma a encontrar as necessidades de cada indivíduo, sabendo de antemão que esta variável entra na fórmula da motivação para não cair no erro de premiar todos os desempenhos da mesma forma sustentados pelo conceito de coletividade.

Nesse sentido, Pearson & Hui (2001), que avaliaram a relevância da expectativa motivacional de Vroom dum quadro em contexto transcultural. Diferenças nas atitudes para investimento tarefa, preferências por conquistas relacionadas com o trabalho, e a potencial recompensa de resultados foram os resultados com maior evidência. O estudo recaiu sobre uma amostra Australiana e Malaia, em contextos de indústria, onde os Australianos denotam uma significância maior para a motivação no trabalho, e as implicações que isso tem para o desenvolvimento organizacional. Os autores identificam ainda que em primeiro lugar a teoria da expectativa de Vroom, tem aplicações mais amplas. Os resultados do estudo revelam que a teoria tem o potencial de ajudar os outros a entender

melhor a motivação dos funcionários em uma diversidade de ambientes de trabalho. Isso é extremamente importante, dadas as investigações focam em amostras transculturais. Uma segunda conclusão importante foi a de que o instrumento demonstrou ser uma ferramenta de diagnóstico adequado para avaliar o grau de motivação no trabalho na área dos recursos humanos.

Cunha *et al.* (2007) sugere ainda que é imperioso que se reforce o sentimento de autoeficácia como sugestão de melhoria das expetativas face ao desempenho e que uma proximidade dos superiores hierárquicos promove o sentimento de pertença, segurança, confiança por forma a assegurar uma ligação ao melhor desempenho e à recompensa por forma a uma melhor gestão das expetativas. O autor reforça ainda a importância de atender as necessidades reais de cada colaborador de acordo com a especificidade e necessidades efetivas, devendo ser equacionada a possibilidade de indivíduos diferenciados poderem realizar uma escolha de sistema de recompensas «tipo cafeteria», em que cada um escolhe o que mais lhe convém, para que a organização ajude a resolver os principais problemas dos colaboradores determinando assim o respetivo grau de instrumentalidade.

2.2.4.3. Teoria do Desempenho de PORTER e LAWER (1968)

A teoria de estudo de Porter & Lawer (1968), sobre a motivação das expetativas apresenta-se sobretudo recaída numa perspetiva de desempenho. Os autores nos seus trabalhos e segundo Chiavenato (2004) encontram uma forte relação “entre as remunerações e o desempenho do indivíduo mas também com outros tipos de comportamentos como o companheirismo, dedicação e sentimento de pertença para com a organização”.

Vazerani (2010) afiança que a perspetiva de desempenho é um conceito antigo, e que se substitui por o termo competência que é novo e elegante. Investigadores interessados na personalidade, diferenças individuais, comportamento organizacional e psicotécnico têm debatido por muito tempo essas questões de traços de personalidade, inteligência e outras habilidades. Existe uma aptidão de performance, desempenho on-the-job que foram subjacentes, suportando características no qual podem ser apelidados de competências, distribuídas pelo conhecimento, *skills*, autoconceitos, traços e motivos.

Montserrat (2006) afirma ainda que a satisfação não é resultado primário da motivação, pois esta resulta sobretudo da avaliação do trabalho a realizar e da

recompensa (remunerações) atribuída. Outras variáveis são de referenciar como é o caso da competência, autonomia e liberdade, estima e reputação, segurança e existência. Taylor e o seu “incentivo salarial” parte do pressuposto que o que leva a perder a motivação e interesse, bem como produzir abaixo das capacidades é o facto de ter salários pouco apropriados às funções desempenhadas (Rosa, 1994).

Segundo Cardoso (2011) a remuneração é muito indispensável para se atingir um nível de vida satisfatório, contudo nesta era contemporânea é sobretudo utilizado como variável de não despoletar a motivação, na medida que esta apenas assegura os colaboradores que interessam à organização. Outra medida observada pelo autor reporta-se ao facto desta não premiar a qualidade do desempenho, mas sim os colaboradores pela sua antiguidade e vinculação.

As sociedades do conhecimento, e sobretudo em países desenvolvidos referem que esta teoria pertence ao passado, pois outros sistemas que elevem a motivação que a não utilização de questões monetárias passam pela conceção e implementação de novos sistemas de recompensas, sobretudo “para quem se situa no topo da escala hierárquica e com responsabilidades porque é um fator de prestígio, status e reconhecimento” (Cunha *et al.* 2010, p.627).

Segundo Cunha *et al.* (2007, p.172) as organizações situadas e viradas para o desenvolvimento sustentável devem ignorar as componentes monetárias dos sistemas de recompensa e incluir benefícios complementares tais como carro, cartões de crédito oportunidades de desenvolvimento pessoal, aprendizagens, formação profissional, recompensas de lazer e tempo livre etc.

No entanto o tema é pertinente e controverso, na medida que estes sistemas de recompensa não funcionam em países cujo nível básico de necessidades e de segurança não se encontram satisfeitas (Robbins *et al.* 2011), ou até mesmo em níveis hierárquicos baixos (técnicos) da organização. Assim, compensação não deixa de ser importante “para pessoas com fracos salários porque lhes permite satisfazer as necessidades básicas e de segurança” (Cunha *et al* 2010, p.627). Na prática um sistema de incentivos tenderá a funcionar de forma diferente para indivíduos com características díspares. Contudo as recompensas bem utilizadas constituem uma forte e poderosa ferramenta que influencia o desempenho pessoal e o desenvolvimento organizacional em todas as escalas hierárquicas organizativas.

2.2.4.4. Teoria da Equidade de ADAMS (1965)

A teoria da equidade representada por Adams resulta que todas as pessoas procuram um equilíbrio entre o seu comportamento e dos outros indivíduos, ou seja a pessoa constrói determinados coeficientes com base na comparação dos inputs e outputs de todos os intervenientes do processo motivacional. (Neves, 2011, p.305). É através de uma percepção num processo comparativo que surge o sentimento de equidade ou iniquidade sendo os recursos do colaborador os componentes essenciais para as principais interações tais como o grau de inteligência; experiência; antiguidade; literacia; esforço, dedicação entre outros (Ferreira & Martinez, 2008). Na prática esta teoria preocupa-se com o facto de como as pessoas estão a ser tratadas em comparação com os outros (Armstrong, 2009, p.327). É de salientar que tal percepção não resulta de uma qualquer “medição objetiva da relação entre ganhos e investimentos/contributos, o que faz com que a equidade seja um fenómeno percetivo e não um dado objetivo” (Cunha et al. 2007, p. 165).

Marshall (2000), retrata que a equidade da motivação nos recursos humanos que trabalham num segmento de luxo tendem a adquirir incentivos de trabalho, intimamente integrados com pontos de vista sobre consumo de luxo, e análises de luxo, desta feita artigos de luxo para estes recursos humanos significam grande benefício social através de expansão de desejos, e portanto melhor desempenho e motivação para o trabalho.

Segundo Loasby (2002), o princípio de Adam Smith para um melhor desempenho é vista como uma consequência da divisão do trabalho, mais facilmente alcançado por meio que por adaptações incrementais para um processador lógico e de uso geral. Desta forma o indivíduo tende a comparar-se com outros, existindo equidade quando o resultado pessoal das recompensas. Caso contrário estamos perante um processo de iniquidade, onde o grau depende da percepção que o colaborador faz dos próprios outputs, como sejam o pagamento, benefícios, condições de trabalho, estatutos, privilégios etc. Com efeito as pessoas estão mais motivadas se forem tratadas de forma equitativa, e desmotivadas quanto maior for a discrepância e tratamento de forma desigual. (Armstrong, 2009, p.327).

Neves, (2011, p.305) refere ainda que a teoria da equidade concentra-se predominantemente na recompensa monetária, contudo existem pessoas muito sensíveis à equidade da distribuição de outras variáveis organizacionais que se

prendem com o *status social*, símbolos distintos, distribuição de equipamentos e espaços físicos etc., o que para além destas componentes individualizadas, outros aspectos sociais também estão presentes.

Keep (2003) procura discutir que a motivação é uma simbiose de comportamentos, e que também leva colaboradores a atingir resultados com práticas organizacionais menos ilícitas, que inspiram condenações morais e éticas. De acordo com Nash (1993) a ética empresarial estuda as normas morais e pessoais, aplicadas à atividade e aos objetivos da empresa. Encorajar motivação a RH assente na política de mentira, com o intuito de aumentar o valor da informação, enquadrar as decisões de compra, e especular mercado são de todo condenáveis. Os princípios éticos são normas que apontam para o objetivo final do comportamento humano e são universais: verdade, justiça, amor, liberdade, igualdade, segurança e solidariedade. No plano empresarial, a ética surgiu, devido à urgência em recuperar a confiança nas organizações, na tomada de decisões a longo prazo e da necessidade de ética organizacional, que se reflete nas atitudes humanas, norteadas para o mundo dos negócios e na relação empresa/sociedade, que por sua vez contribuem para a qualidade de vida dos cidadãos, ou seja, a ética é a alma do negócio.

2.2.4.5. Teoria da Fixação de Objetivos de LOCKE e LATHAM (1978)

A teoria dos objetivos, cujo mentor é Peter Drucker foi posteriormente estudado por autores como Locke & Latham (1990), que baseia a teoria nos objetivos e nas metas a que as pessoas se propõem para alcançar recorrendo às suas ações, são fatores de propulsão à motivação. A lógica desta teoria constata que “a vida de algum modo é uma sucessão de objetivos” (Cunha et al. 2007, p.169), e que por isso cada indivíduo é motivado pela fixação de objetivos, desde que acreditem que têm condições e possibilidade de os alcançar, onde o retorno proporcione um benefício complementar para ele (Ferreira & Martinez, 2008), para assim se sentir mais empenhado nas suas tarefas, tendo no fim a recompensa desejada.

A implementação de objetivos específicos, mensuráveis e realistas que estejam ao alcance dos colaboradores é uma mais-valia no processo motivacional, que devem ser negociados e enquadrados numa perspetiva temporal (Cunha et al. 2007), como é o caso da avaliação de desempenho, que acaba de ser um bom

exemplo para a validação desta teoria (Marques, 1991, *apud* Ferreira & Martinez, 2008). Conhecida Também como “Goal Setting Theory”, encara-se como uma das teorias mais fortes na psicologia do comportamento refletindo uma das técnicas motivacionais mais simples e eficazes. Para tal refere-se à possibilidade dos mecanismos que influenciam a motivação no trabalho serem mediados pela existência de objetivos. Muitas organizações trabalham por objetivos o que para Ferreira *et al.* (2006) aumenta sistematicamente quer a motivação, quer a performance e tem grandes impactos na percepção do progresso (as pessoas conseguem quantificar o que estão a evoluir). Esta técnica tem ainda impacto na autoeficácia e na autoavaliação.

Locke & Latham (2002) resumem que a teoria “Goal Setting Theory”, não é limitada mas concentra-se principalmente sobre a motivação em ambientes de trabalho. Descrevem que os achados principais da teoria são os mecanismos pelos quais as metas operam, em relação à satisfação no trabalho, e o papel de metas como mediadores de incentivos. Assim, a definição de metas relacionada com o alto desempenho, está totalmente de acordo com a teoria social-cognitiva, no qual se reconhece metas conscientes de autoeficácia, produzindo propriedades internas e externas como a especificidade e dificuldade de objetivos eficazes; os efeitos inerentes que afetam o indivíduo, grupo ou organização; uso adequado de aprendizagem em relação a metas de desempenho.

Segundo os autores (Locke & Latham, 1990 *apud* Ferreira *et al.* 2006), durante o desempenho das tarefas, as pessoas comparam a sua performance com os objetivos e, neste sentido, podem acontecer duas situações: 1) autoavaliações positivas que melhoram a autoeficácia e reforçam a motivação; 2) autoavaliações discrepantes entre objetivos e performance, que levam à insatisfação. Desta forma, para os objetivos funcionarem têm que ser específicos, e conseguir definir um padrão de performance que possibilite o aumento da motivação e autoeficácia. Os objetivos específicos aumentam ainda a eficácia se forem seguidos de recompensa, resultando níveis mais elevados de motivação intrínseca.

Selden & Brewer (2000) analisaram que, o papel negligenciado do fator tempo para concretizar o desempenho na Teoria da Definição de Objetivos reflete-se como a uma integração de espaços temporais que adiciona dinamismo e validade num ambiente de trabalho, caracterizado por uma complexidade crescente e mudança constante. Um exemplo disso é a interpretação de que o desempenho varia entre indivíduos que apresentam elevada orientação para o futuro (promoção) e os que têm uma elevada orientação para o presente (prevenção).

Relativamente ao futuro das teorias, Locke & Latham (2004) apresentam para este novo milénio seis recomendações para a construção de teorias de motivação no trabalho que são abordagens contemporâneas e atuais à vida das organizações, integradas com as exigências de todos os *stakeholders*, de âmbito mais abrangente, e útil para os profissionais. Assim, os autores propõem (1) Integrar as teorias existentes usando meta-análises para construir uma megateoria de motivação no trabalho; (2) Criar uma ciência sem fronteiras de trabalho da motivação; (3) Estudar os diversos tipos de relacionamentos que poderiam realizar entre geral (traço) e motivação situacional específica; (4) Estudar o subconsciente, bem como motivação consciente. (5) Usar a introspeção explicitamente na construção de teoria. (6) Reconhecer o papel da vontade na ação humana na formulação de teorias.

A Tabela 2.1 permite fazer uma comparação entre as diferentes teorias cognitivas e avaliar o que é que cada teoria defende como fonte de motivação e a maneira como essa motivação se processa.

TABELA 2.1 – Principais diferenças entre as Teorias Cognitivas.

Teorias do Processo	– Ênfase no processo de motivação. – Perceber as relações entre as variáveis que levam à motivação.			
Explicação Teórica	Descreve, explica e analisa como o comportamento é direcionado, sustentado e interrompido.			
Aplicação na Gestão	O gestor precisa entender o processo de motivação e como os indivíduos realizam as escolhas como base nas preferências, recompensas e realizações.			
Teorias Gerais	Teoria da equidade (Adams); ModCO; Teoria do Reforço (Skinner)			
Teorias Organizacionais	Processo	Teorias	Fonte de Motivação	Processo de motivação no comportamento
Skinner	Teoria do Reforço	Consequências do comportamento	O indivíduo tenderá a repetir o comportamento recompensado e a eliminar o comportamento punido.	
Vroom	Teorias das Expectativas	Valênciia positiva e expectativas positiva	O indivíduo tenderá a realizar tarefas quando maior for o valor atribuído à recompensa e à probabilidade de realizar essa mesma tarefa.	
Porter e lawer	Teorias das Expectativas	Relação entre reforço, desempenho, recompensas e metas pessoais	O individuo encontra uma forte relação de comportamentos como o companheirismo, dedicação e sentimento de pertença para com a organização.	
Adms	Teoria da Equidade	Injustiça ou iniquidade	O indivíduo tentará reduzir qualquer tipo de iniquidade apercebida.	
Locke e Latham	Teoria de objetivos e metas	Objetivo a alcançar	Os indivíduos tentarão satisfazer os seus objetivos (fonte de emoções e desejos).	

Fonte: Adaptado de Cunha (2007); Robbins et al. (2011)

Os dois grupos de teorias devem ser entendidos mais como complementares do que como oponentes, dando em conjunto uma visão mais completa dos fatores intervenientes no comportamento humano.

Em síntese, as teorias do processo contrastam das teorias das necessidades, vendo a motivação numa perspetiva dinâmica, procurando criar uma relação causal entre o tempo e os acontecimentos na medida em que estes se relacionam com o comportamento humano no local de trabalho.

2.2.4.6. Síntese do subcapítulo

As teorias da motivação utilizadas como fonte de explicação para o comportamento dos recursos humanos no trabalho surgiram em pleno século passado durante a época tecnológica logo após à revolução industrial. Estas teorias surgiram num contexto organizacional diferente do que temos hoje em dia. As teorias existentes precisam de considerar novas variáveis, precisam de ter em consideração esta nova realidade, devendo adaptar-se às novas características dos locais de trabalho.

Nohria *et al.* (2008) salienta que as emoções têm sido um tópico negligenciado na literatura do comportamento organizacional, sugerindo que os aspetos das experiências afetivas podem ser integrados mais profundamente na compreensão atual da motivação no trabalho. Mencionam um conjunto de caminhos que direta ou indiretamente vão afetar três dimensões do comportamento: direção, intensidade e persistência.

Seguramente que Hackman & Oldham construíram as suas teorias sobretudo numa dinâmica de organização do trabalho, o que para os RH da contemporaneidade, são atributos mais que suficientes para despoletar a motivação. Mas o indivíduo é um ser curioso e expectante, logo procura expectativa em todas as relações. O comportamento, está iminentemente associado a estas teorias do processo, (Skinner, 1953), pois de que serviria motivar um colaborador se este não atingir à posterior a satisfação resultante dessa motivação. Nesse sentido atingir objetivos organizacionais (Locke & Latham, 1990) só será possível com índices de enorme desempenho e desenvolvimento de novos *skills* sugeridos (Porter & Lawer, 1968).

2.3. Novo modelo de abordagem segundo Nohria, Groysberg e Lee (2008)

Segundo Nohria *et al.* (2008) no artigo intitulado *Employee Motivation: A Powerful New Model*, publicado na Harvard Business Review, no que respeita ao processo motivacional as pessoas são guiadas por quatro necessidades emocionais (designadas no artigo por drives). Estas quatro necessidades “drives”, tem características díspares das demais já evidenciadas. Segundo os investigadores as necessidades interpretam-se da seguinte forma:

1. São independentes,
2. Não podem ser dispostas numa hierarquia,
3. Umas não substituem as outras,
4. Para motivar de forma completa os colaboradores, os gestores têm de atuar nas quatro dimensões em simultâneo.

Assim, o que os gestores podem fazer para satisfazer estas quatro necessidades e, consequentemente aumentar a motivação global dos colaboradores? A resposta encontra-se na tabela seguinte.

Tabela 3 - Como satisfazer as necessidades que motivam os colaboradores

Necessidades	Ações	Características
Adquirir “bens” escassos	Sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none">- Distinguir os colaboradores com bom, médio e mau desempenho.- Ligar o sistema de recompensas ao desempenho.- Pagar tão bem quanto os concorrentes
Desenvolver laços emocionais	Cultura (que promova o trabalho em equipa, colaboração, abertura e amizade)	<ul style="list-style-type: none">- Promover a confiança mútua e a amizade entre colegas de trabalho- Valorizar a colaboração e o trabalho em equipa- Encorajar a partilha das melhores práticas
Compreender o que nos rodeia	Desenho do cargo/função (com significado, interessante, desafiador)	<ul style="list-style-type: none">- Desenhar cargos que tenham papéis distintos e importantes na organização- Desenhar cargos que sejam significativos e promovam o sentido de contribuição para com a organização
Proteger-se contra ameaças	Processos de gestão do desempenho e alocação de recursos	<ul style="list-style-type: none">- Aumentar a transparência de todos os processos- Enfatizar a sua justiça- Construir confiança sendo justo e transparente na atribuição das recompensas, avaliações, e outras formas de reconhecimento.

Fonte: adaptado de Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L.-E. (2008). Employee motivation: A powerful new model. Harvard Business Review, 86(7/8), 78-84.

- **Adquirir “bens” escassos** - Inclui possuir roupas, casa, dinheiro, viagens, ser promovido, ocupar uma posição na administração, ter o gabinete num andar do prédio mais favorável. Inclui também dimensões intangíveis que contribuem para um maior *status* social. Esta necessidade tende a ser relativa (comparamo-nos com os outros) e insaciável (queremos sempre mais).
- **Desenvolver laços emocionais** - Engloba criar laços com as pessoas, os grupos e a organização. Quando esta necessidade está satisfeita está associada a emoções fortes e positivas como o amor, e no contexto organizacional, significa que os colaboradores têm orgulho de pertencer à organização.
- **Compreender o que nos rodeia**. Na nossa vida, sentimo-nos fortalecidos pelo desafio de encontrar respostas às nossas perguntas. Nas organizações, esta necessidade inclui o desejo de contribuir de forma significativa. Os colaboradores ficam motivados com trabalhos que sejam desafiadores e que permitam às pessoas crescer e aprender; e ficam desmoralizados por trabalhos monótonos ou que não tenham futuro.
- **Proteger-se contra ameaças** - Proteger a própria pessoa, a propriedade e realizações, a família e amigos, as suas ideias e crenças. Inclui o desejo de criar instituições para promover a justiça. Quando esta necessidade está satisfeita, sentimos segurança e confiança. Quando não está satisfeita, leva a emoções negativas como o medo e o ressentimento. Nas organizações: dita como as pessoas se comportam em situações de mudança organizacional (i.e. porque existem resistências à mudança).

2.4. Principais teorias e modelos da Satisfação

“um sentimento positivo resultante de uma avaliação de suas características”
Robbins et al. (2011, p.73)

2.4.1. Introdução

A semelhança da motivação, a satisfação é também uma temática muito abordada e investigada pela GRH. Segundo Alcobia, (2011, p.326) é possível caracterizar a satisfação no trabalho em perspetivas diferentes. Autores como (Crites, 1969; Locke, 1976; Muller & McCloskey, 1990; Muchinsky, 1993) referem-se à satisfação com sendo um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas, enquanto outros como (Beer, 1964; Arnold, Robertson & Cooper, 1991)

definem a satisfação como uma atitude generalizada em relação ao trabalho, sendo por isso o seu estudo fixado no trabalho.

Contudo, Cunha *et al.* (2007) referem que o termo satisfação no trabalho apenas se utiliza em detrimento da expressão de "satisfação com a função". Naturalmente que o conceito de "satisfação" torna-se ambíguo, pois algumas abordagens revelam-se mais simplistas, enquanto outras tendem a ser complexas. Mas, o conceito tende a ter uma perspetiva e denominador em comum segundo Millán & Esteban (2004) *apud* Tavares & Eusébio (2011, p.58) "a formação da satisfação resulta de um processo psicológico". Assim, o presente ponto sobre satisfação aborda as temáticas laborais na perspetiva de recursos humanos. Alguns conceitos, modelos e causas da satisfação vão ser referenciados, bem como as respostas à insatisfação.

2.4.2. Conceitos da satisfação

Segundo Caroço & Correia (2012), a satisfação no trabalho constitui uma das variáveis dependentes com maior relevo no âmbito da investigação organizacional, no entanto, ainda não foi comprovada a relação entre trabalhadores satisfeitos e produtividade. Ainda assim, é consensual considerar que a satisfação no trabalho é um indicador importante do clima organizacional e qualidade de vida dos trabalhadores, sendo um resultado evidente do desempenho organizacional, na medida que feedback de desempenho supostamente aumenta desempenho, atitudes e intenções (Jawahar, 2006). Contudo, não existe um consenso sobre a definição de satisfação no trabalho. Cruz, Cañizares & López-Guzmán, (2011, p.1049) definem a satisfação no trabalho como sendo "provavelmente, o mais comum e mais antiga forma de operacionalização de felicidade no trabalho".

Vroom (1964, p.99) encara a satisfação laboral como "o conjunto de orientações afetivas do sujeito em relação aos papéis profissionais que desempenha, no momento; atitudes positivas são conceptualmente equivalentes à satisfação profissional; atitudes negativas em relação à sua vida profissional são conceptualmente equivalentes à insatisfação profissional". Nesse sentido e segundo Hytti, Kautonen & Akola (2013) a satisfação resulta de um agradável ou positivo estado emocional resultante da avaliação de um posto de trabalho ou experiências de trabalho, o que nos leva a refletir sobre a velha máxima que a satisfação está entrelaçada com a motivação, na medida que "*estou motivado logo sinto-me satisfeito*". Um colaborador satisfeito, pode ficar motivado o que gera um

desempenho e valor suplementar assim como um sentimento de segurança para com o trabalho (Griffin & Neal, 2000, p. 348).

Esta visão permite refletir nas várias dimensões da satisfação vistas por Deshpande (1996), que dimensiona a temática da satisfação no trabalho em várias abordagens como o salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e o próprio trabalho em si. Aliás num estudo recente efetuado por Hartman & Slapničar (2012), estes, referem que estas dimensões quando bem trabalhadas pelas organizações transmitem uma melhor justiça organizacional, bem como os colaboradores se sentem com elevados níveis de motivação para desempenhar tarefas de extrema importância.

Outros estudos efetuados por Hofmans, Gieter & Pepermans (2013), concluíram que a satisfação é caracterizada no individuo com características endógenas como a escolaridade; idade, género e o afeto positivo e negativo.

Segundo Robbins *et al.* (2011) o que desperta os motores da satisfação é sobretudo a vertente económica para a maioria dos colaboradores. Para pessoas pobres em países pobres o salário auferido tem uma correlação, com a satisfação e felicidade no trabalho, contudo as pessoas que atingem um nível económico estável a correlação aí desaparece, o que nos transporta mais uma vez para a motivação e para a pirâmide de Maslow (1954) em que este refere que a satisfação das necessidades gera um efeito de alavanca, ou seja é necessário que o individuo satisfaça a base da pirâmide, para que possa ser motivado para um nível superior.

A satisfação no ambiente de trabalho com colegas requer de igual modo uma atenção por parte das organizações. A insatisfação de proximidade laboral entre colegas, é um facto, pois tudo é uma competição, nesta selva que são as organizações, levando a disputas e relações antagônicas. O mesmo se passa com os superiores hierárquicos, na medida que estes devem ser mais flexíveis e dar opinião e de expressão perante o trabalho desde a base até ao topo sem exceção, valorizando as opiniões, dando apoio de forma justa e atenciosa. Em suma, "os superiores hierárquicos devem interessar-se pelas atitudes e pensamentos dos seus colaboradores, pois sinalizam potenciais problemas e influenciam comportamentos indesejáveis" (Robbins *et al.* 2011, p.83).

Também existe uma satisfação com o local e ambiente de trabalho para cada indivíduo. A insatisfação gera atitudes e comportamentos geradores de causas indesejáveis do foro psíquico, social, e até mesmo legislativo/legal recaindo na desmotivação. Contudo, o oposto à insatisfação, o colaborador, sente-se numa

organização que de facto também lhe pertence chegando a criar valor e até mesmo a defende-la como se fosse uma propriedade sua.

2.4.3. Modelos da satisfação

2.4.3.1. Centrados no indivíduo

Ao rigor, a satisfação no trabalho é uma emoção agradável, positiva que tem como resultado a avaliação do trabalho individual. Normalmente a insatisfação aparece quando as expectativas individuais a respeito de trabalho são uma ilusão. A satisfação no trabalho é determinada através de uma avaliação de um trabalho individual desenvolvido, no qual é determinada por avaliação pessoal e interna ou parcial e externa, influenciada pelo gestor e colegas.

Segundo Cunha *et al.* (2007), este modelo procura identificar as influências com maior incidência na satisfação. Logo, a satisfação centrada no indivíduo procura analisar uma relação entre as variáveis individuais e o grau de satisfação com o trabalho. Atendendo a estas características o estado cognitivo e emocional tem um destaque preponderante com a personalidade individualizada. Saber o que satisfaz individualmente todos os colaboradores da organização é a questão subjacente. Segundo Wof & Kim (2013) relacionar o estado emocional e a satisfação no trabalho é limitado além de ser complexo e multifacetado. No estudo destes investigadores que associam a inteligência emocional e a satisfação no trabalho, os resultados mostram que várias componentes emocionais são preditores da satisfação, como é o caso da gestão de *stress*, relações intrapessoais e bom humor em geral.

A ideia que o colaborador (RH) é um dos ativos mais importantes da organização está refletido no estudo efetuado por Kim & Jogoratnam (2010). Como a rotatividade de recursos humanos no turismo, especialmente na indústria hoteleira e de restauração tem sido reconhecida como fator crítico devido à sazonalidade específica do setor, os efeitos individuais e organizacionais sobre a satisfação no trabalho é um modelo sistemático por resolver. Os resultados mostram que os colaboradores individualmente gostavam de ter uma tomada de decisão participativa no processo organizacional em vez de uma liderança de supervisão o que poderia alterar o curso da rotatividade nas organizações do turismo.

Num outro estudo de Cha & Bartlett (2002), que identificou como fator de insatisfação face à satisfação no trabalho as variáveis rotatividade, absentismo e desempenho. O estudo decorreu em 52 unidades hoteleiras, e conclui que em primeiro lugar existe uma necessidade suplementar de previsibilidade destas situações individuais na previsão do comportamento por parte dos líderes colmatando essas necessidades. Num segundo plano deve ser uma aposta a formação inicial, a orientação eficaz, e as expectativas de emprego realçando como fator mais importante as expectativas causadas pela formulação da formação e orientação laboral. Num terceiro ponto uma avaliação de clareza e de justiça pode associar boas condições de trabalho com ausência de conflitos de papéis refletindo-se no desempenho e consequentemente entre os recursos humanos, líderes organizacionais e hóspede.

Jawahar (2006) afirma que RH que estão satisfeitos com o feedback de desempenho, apresentam por sua vez variáveis da satisfação como para com os colegas, superiores e envolvimento, ou seja com o compromisso da organização condiciona positivamente a satisfação. Fatores como volumes de negócio e até benefícios da organização relacionam-se com as intenções de abandono.

Cruz *et al.* (2011) identificam que no campo do turismo, os recursos humanos já não são o ativo mais importante da organização, mas sim a própria organização. Segundo estes autores, todos os RH, que apresentam personalidades, *skills* e sobretudo empatia, estarão cumprindo os objetivos bem como melhoraram a performance da satisfação no trabalho. Por outro lado, as relações socio-efetivas e profissionais apresentam destaque e simpatia nas intenções da liderança em manter o recurso humano por ser um produto diferenciador na geração e criação de valor.

Segundo Costen & Salazar (2011) as oportunidades de formação pessoal aos recursos humanos possibilitam *skills* necessários, conhecimentos para que estes possam executar os padrões da organização o que, posteriormente, aumenta a confiança dos RH nas organizações. Recursos Humanos funcionários satisfeitos tendem a oferecer um serviço de qualidade ao cliente, o que acaba por influenciar a satisfação do cliente e o lucro global da organização.

2.4.3.2. Centrados nas situações

Este modelo caracteriza-se sobretudo pelas variáveis do clima organizacional, características laborais e informação social. É consensual considerar que a

"satisfação no trabalho é um indicador importante do clima organizacional e qualidade de vida dos trabalhadores, sendo um resultado evidente do desempenho organizacional" (Caroço & Correia, 2012, p.44). É de salientar ainda que elevados níveis de comprometimento organizacional têm implicações positivas nos resultados organizacionais, enquanto níveis baixos têm implicações negativas. Contudo é consensual que algumas pessoas são complacentes satisfeitas com o seu trabalho e não são inspiradas a trabalhar mais e melhor (Armstrong, 2009, P.343).

Uma situação potencialmente influenciadora da satisfação é a vantagens de ordem económica/financeira. Basear a satisfação no trabalho apenas na vertente economia seria um erro para as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH). Segundo Garrido, Péres & Antón (2005) a influência significativa da remuneração na satisfação do trabalho é amplamente aceite. Mas apesar disso, e tendo em conta a complexidade da natureza humana, é necessário reconhecer a crescente importância de complementar motivação económica com outros incentivos, tais como: alcançar o sucesso profissional, projeto de trabalho, enriquecimento do trabalho, reconhecimento, formação e promoção.

Aqui a máxima subjacente apresenta-se por intervir no contexto de trabalho e quais as variáveis que induzem maior ou menor satisfação (Cunha *et al.* 2007). Como já temos vindo a observar, a vertente financeira nem sempre é o principal fator de motivação e consequentemente de satisfação. A compensação pode ser importante no caso dos quadros que se apresentam na base da pirâmide, no entanto não devemos considerar oferecer incentivos económicos para qualquer tipo de empregado. Segundo Garrido *et al.* (2005), devemos ter em atenção dois aspetos importantes a quantidade total que se vai pagar e que componentes compõem esse pagamento (outras compensações).

Como já referenciamos e de uma forma geral a satisfação no trabalho descreve um conjunto de sentimentos que os funcionários mantêm em relação a seu local de trabalho. A construção de satisfação no trabalho foi definido e medido de várias maneiras, mas é geralmente considerado uma reação "percetual / emocional" de um indivíduo (Israeli & Barkan, 2004). "A informação que o indivíduo perceciona, proveniente do seu ambiente de pertença, bem como o processo de influência social, moldam o núcleo que desencadeia o processo de formação de atitudes e a emergência das necessidades" (Alcobia, 2011, p.318).

Ações sociais no trabalho criam uma mudança na composição dos recursos humanos em relação à satisfação, ou seja são importantes na geração de uma

relação frutífera entre funcionários e seus locais de trabalho. As questões sociais tornaram-se mais significativas para a formação da satisfação no local de trabalho, quando a organização se torna consciente dos processos sociais entre funcionários. Este é um achado importante, uma vez que compensações monetárias não são a única maneira de combater a alta rotatividade e que os funcionários podem ser compensados em formas alternativas.

Santos & Sustelo (2009) procuraram destacar a influência da cultura e do clima organizacionais sobre a satisfação no trabalho dos recursos humanos. A relevância para o desempenho organizacional, é enorme visto ter repercussões na realização pessoal dos ativos humanos e na produtividade da organização. Os resultados sugerem que a cultura da organização estudada é percecionada sobretudo como uma cultura de regras, existindo uma associação sistemática e positiva entre a intensidade das percepções das diferentes orientações da cultura e as várias vertentes da satisfação.

2.4.3.3. Centrados nas interações

Segundo Cunha *et al.* (2007, p.186) o modelo de satisfação centrado nas interações entre indivíduo e situação refere que " o comportamento das pessoas é coerente, resultando de construção psicossocial das situações". Ou seja, na prática é quase impossível separar a satisfação de pessoas e situações, e ela é tanto maior quanto mais poder o indivíduo tiver para controlar situações laborais (Alcobia, 2011, p.336).

Segundo Ismail, Zainuddin & Ibrahim (2010) a satisfação aplicada sobretudo aos estilos de liderança perspetiva duas formas de atuação, uma centrada na participação do individuo com situações e um outro de cariz consultivo que pretende ser de prevenção. Nesse sentido, desenvolvimento de RH e de acordo com estas características de implementação pode ter um impacto significativo sobre a satisfação no trabalho e que esta afeta indiretamente o comprometimento organizacional.

Um avanço nesta perspetiva da interação encontra-se num "contexto de dinâmica" que simultaneamente, corresponde à ideia-chave os indivíduos deverão ser congruentes com os seus atributos pessoais e cocriadores de situações de trabalho. Nesta ideia Kellison, Kim & Magnusen (2013) destacam os indivíduos com matriz sociocultural caracterizada por "*Millennial*", que são pessoas nascidas entre o início de 1980 e metade da década de 1990 que seguem características de

esperança, determinação, ambição, valores familiares, empreendedorismo, tecnológicos, inquisitivos e valores comunitários, ou seja são de rápido crescimento, auto concentrados, extrinsecamente motivados, e desejando reconhecimento pelo seu trabalho.

A satisfação pode estar relacionada com a possibilidade que o trabalho oferece em termos de objetivos e alcance pessoal. De acordo com Jaturanonda & Nanthavanij (2011) a satisfação eficaz, e numa perspetiva de gestão dos recursos humanos (GRH) é uma questão importante para qualquer organização empresarial, pois RH certos para os lugares certos pode ajudar a organização a aumentar a sua produtividade e / ou melhorar a sua eficiência de serviço.

Nesse sentido Patrick, Smy, Tombs & Shelton (2012) referem que escolher uma área de trabalho e realizar um estágio pretendido numa organização tem efeitos positivos na motivação e consequentemente na satisfação. Dessa forma estagiários encaram o trabalho com maior autonomia em relação à sua progressão na carreira e alia a sua atividade de formação em estreita colaboração com os seus objetivos pessoais, pois para Dalal, Bashshur & Credé (2011) é uma componente chave de satisfação global de emprego. Dessa forma também há comprometimento organizacional e um melhor entendimento de justiça organizacional.

Doyle, Findlay & Young (2012) examinaram a interação do individuo com o local de trabalho em unidades hoteleiras. Especificamente, compararam as diferenças de formação e aprendizagem, estratégias, resultados, facilitadores de barreiras entre o género masculino e feminino a gestores e não gestores. Resultados indicaram diferenças significativas entre os géneros para as diversas variáveis apresentadas. A significância da competência pessoal reflete-se na interação individuo/organização, mas também individuo/cliente, perspetivando ideia chave na atualidade das organizações contemporâneas.

Vynogradova & Gavrysh (2013) sugerem que a implantação máxima de potencial de uma competência pessoal em RH adequados e sinalizados pode ser a principal vantagem competitiva para uma organização hoteleira. Se os funcionários são plenamente competentes para executar tarefas, a sua satisfação com o trabalho vai aumentar aferindo resultados positivos para o hotel. Para satisfazer o negócio, os gestores devem estar cientes das habilidades e competências (*skills*) que um RH deve possuir. Normalmente, a avaliação da competência do pessoal é complicada por causa das exigências diferentes para diferentes papéis e funções dos diversos departamentos existentes.

2.4.4. Causas da Satisfação

Segundo Robbins *et al.* (2011, p.75) geralmente o que torna objeto de discussão quando se fala em satisfação no trabalho, são as remunerações. Contudo outras causas de satisfação no trabalho como a interdependência, feedback, apoio social, interação com colegas de trabalho, têm uma forte correspondência e correlação com o trabalho em si e desse modo afeta a satisfação.

Segundo Galanou Georgakopoulos, Sotiropoulos & Dimitris (2011), as causas da satisfação reportam-se aos sistemas de recompensas, uma das questões mais importantes da gestão de recursos humanos. A satisfação no trabalho é suscetível de proporcionar aos RH de todos os níveis da organização sentimentos de satisfação, realização e até mesmo prazer no trabalho. Assim, esses sentimentos podem tornar as pessoas mais produtivas, criativas e, portanto, mais rentável para a organização. Além disso, o sentimento de satisfação no trabalho pode reforçar o compromisso e lealdade dos funcionários com a organização, o que é muito necessário em tempos atuais, onde todas as empresas estão à procura de uma vantagem competitiva e, especialmente, através dos seus recursos humanos. O objetivo deste estudo é analisar a correlação dos sistemas de recompensas.

Cunha *et al.* (2007) que as causas da satisfação se dividem em duas dimensões. A primeira voltada para as causas pessoais e a segunda com incidência nas causas da organização. No sistema pessoal da satisfação encontramos fatores demográficos e diferenças individuais como afeto positivo e locus de controlo. Respeitante à avaliação das organizações está patente fatores como o salário, trabalho, perspetivas de carreira, estilo da chefia, colegas e condições físicas.

2.4.4.1. Síntese do subcapítulo

Os modelos de satisfação centrados no indivíduo, nas interações e situações abarcam uma partilha de informação, onde se descreve um conjunto de sentimentos e relações com os vários processos de satisfação. De certa forma a satisfação laboral está intimamente ligada à motivação, ambas representam o princípio de bem-estar laboral e felicidade na vida em geral. Recurso humano feliz, é com certeza um indivíduo mais produtivo, com melhores índices de criatividade e de responsabilidade para com a organização. É pois uma variável que os gestores de recursos humanos também devem dar a máxima importância, pelo que conhecer as causas da satisfação em particular de cada RH seria sem dúvida um antecipar de

sinergias, sobretudo ao nível intermédio das equipas de trabalho como é o caso destes futuros técnicos, que estamos a estudar.

CAPITULO III – CARATERIZAÇÃO DO FENOMENO TURÍSTICO

3.1. Introdução

O presente capítulo visa descrever a caraterização do fenómeno turístico. Simultaneamente pretende-se aflorar os conceitos recorrendo à apresentação de dados relevantes, numa lógica de desafios e oportunidades que o setor turístico representa na atualidade e num futuro próximo. Seguidamente uma abordagem à formação profissional em turismo e em particular à importância que tem sobre as organizações e os recursos humanos.

3.2. Os Conceitos do fenómeno

O fenómeno turístico tem referências ancestrais, e as formas mais antigas remontam à Suméria, Antiguidade Egípcia, Antiga Grécia e Romana por motivos militares e de trocas comerciais. Recentemente o Turismo é expandido com a Revolução Industrial (século XVIII), devido à introdução de novas tecnologias e do sistema de transportes. Para além destas caraterísticas atualmente o Turismo desenvolve-se pela capacidade disseminadora dos vários meios de informação, (jornais, revistas de viagens, internet, redes móveis, redes sociais entre outros), e ainda acrescenta outros fatores que determinaram o nível acentuado de crescimento da procura e oferta turística no mundo e em particular em Portugal, nomeadamente, através da desregulamentação do transporte aéreo com a introdução de novos padrões de viagem associados às companhias *low cost*, o aumento do tempo livre, o rendimento disponível, aumento das qualificações dos turistas, fatores estes que se encontram associados à procura por novos produtos turísticos (Amaral & Serra, 2012).

Falar de turismo e dos seus conceitos, bem do que representa pode ser uma discussão com muita seriedade visto que para uns proporciona emprego, e rendimento e daí dependem vidas, mas também é sinônimo de diversão para ricos e ociosos (Cunha, 2013). Reconhecido como um setor de atividade com crescente expressão e valor para as economias nacionais, regionais e locais, o turismo

interage com os outros setores, tais como o político, social e ambiental. Essa interação vai ter efeitos propagadores a outras atividades económicas, visto que gera um ciclo de receitas e de despesas e contribui para o emprego, o aumento do rendimento e o desenvolvimento das regiões (Ridley, 1995). Contudo, só no final da II grande guerra é que o fenómeno se expandiu e ganhou uma importância a nível global.

O conceito de turismo, embora de senso comum para muitos, ainda é difícil encontrar a sua essência em termos científicos, isto porque recorre-se a múltiplos e interdisciplinares campos de conhecimento, promove múltiplas definições e abordagens, pois é uma área que se encontra em constante crescimento e é vista como uma modalidade de ocupação do lazer cada vez mais representativa dos modos de vida contemporâneos (Kandampully, 2000; Ramos & Marujo 2011).

Em 1991, a Organização Mundial do Turismo (OMT), refere que o Turismo compreende as atividades desenvolvidas por pessoas ao longo de viagens e estadas em locais situados fora do seu enquadramento habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, para fins recreativos, de negócios e outros (Cunha, 2007).

Segundo, Goeldner, Ritchie & Mcintosh (2002, p.29), o turismo "é tão amplo, tão complexo e tão multifacetado que são necessárias diferentes abordagens para estudar esse campo, cada uma delas adaptada a uma tarefa ou objetivo diferente". Para o mesmo autor, o seu objeto de estudo é alvo de uma transdisciplinaridade, e sendo abordado pelas mais diversas ciências sociais, como é o caso da Antropologia, Sociologia, Psicologia, Geografia e Economia, o que para muitos investigadores se devia chamar de "Turismologia".

O autor defende ainda, que a sua complexidade, e estudo não pode simplesmente agregar-se a nenhuma disciplina já que as disciplinas falham na abordagem do fenómeno, não existindo uma definição consensual para o turismo, "por ser um fenómeno complexo" (Ramos & Marujo 2011), existindo sim um conjunto de saberes empíricos que no final formam a "palavra" turismo, por estes terem uma visão redutora ou simplesmente baseada em aspetos individuais.

Uma das mais antigas definições de turismo foi redigida por dois homens pioneiros da investigação em turismo, Hunziker & Krapf em 1942, que definiram o fenómeno turístico como, "uma soma de um conjunto relações e fenómenos

resultado das viagens e estadas dos não residentes, na medida em que essa estada não leve à residência permanente, nem relacionada como o exercício de uma atividade temporária ou permanente remunerada." (Cunha, 2007; Cunha, 2013)

Segundo Vanhove (2005, p.2) "esta definição foi genericamente aceite durante muito tempo, incluindo pela Aiest (Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourism), embora lhe fossem apontadas algumas limitações". Refere o mesmo autor que por exemplo, "uma estada num hospital poderia ser considerado turismo, e uma viagem de negócios seria excluída como estando relacionada como uma atividade remunerada". Porém, uma completa definição poderá ser encontrada na British Tourism Society que em 1970 adotou uma definição baseada no trabalho desenvolvido por Burkart & Medlik em 1974. Com efeito, Burkart & Medlik, afirmam que "turismo é considerado a inclusão de qualquer atividade relacionada com o movimento de pessoas por um período de curta-duração para destinos fora do seu local de residência habitual, onde normalmente residem e trabalham (...)".

O fenómeno turístico só recentemente despertou curiosidade e o estudo por parte dos académicos em que uns definem o Turismo como industria, outros como atividade ou fenómeno e ainda outros como forma simplista de lazer (Marujo, 2012). Seguidamente apresentam-se abordagens de diversos autores sobre o conceito do fenómeno na perspetiva da oferta e da procura.

Tabela 4 - Abordagens ao conceito de Turismo

AUTOR	DEFINIÇÃO / DESCRIÇÃO DE TURISMO
Hunziker e Krapf, (1942)	"Conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária"
Arrilaga (1976)	"É o conjunto de deslocamentos voluntários e temporais determinados por causas alheias ao lucro; conjunto de bens, serviços e organização que determinam e tornam possíveis estes deslocamentos e as relações e factos que entre aqueles e os viajantes têm lugar"
Jafar Jafari (1977)	"É o estudo do homem longe do seu local de residência, da indústria que satisfaz as suas necessidades, e dos impactos que ambos, ele e a indústria, geram sobre os ambientes físico, económico e sociocultural da área receptora"
Wahab (1977)	"É uma atividade humana intencional, que serve como meio de comunicação e como elo de interação entre os povos, tanto de dentro de um país como fora dos limites geográficos dos países. Envolve o deslocamento temporário de pessoas para outras regiões, países ou continentes, visando à satisfação de necessidades outras que não o exercício de uma função remunerada"
Óscar de la Torre (1980)	"É um fenómeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas, que fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, se deslocam do seu lugar de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas relações de importância social, económica e cultural"
Mathieson & Wall (1982)	"Fenómeno multifacetado que envolve o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e de residência, as atividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades"
Murphy (1985)	"A soma das viagens de não-residentes (turistas, incluindo excursionistas) à área de destino, desde que a residência não se torne permanente. É combinação de recreação e negócios"
Urry (1990)	"O "como" e o "porquê" do afastamento temporário das pessoas do seu local normal de trabalho e de residência. O turismo diz respeito ao consumo de bens e serviços que são, de certo modo, desnecessários; o consumo ocorre, supostamente, porque gera experiências agradáveis, diferentes da vida quotidiana"
Ryan (1991)	"O turismo diz respeito, essencialmente, à experiência do lugar. O produto do turismo não é o destino do turista, mas diz respeito à experiência daquele lugar e do que ali ocorre [o que consiste de] uma série de interações internas e externas"
Organização Mundial de Turismo (1991)	"O turismo abrange as atividades desenvolvidas <u>por pessoas</u> que viajam e pernoitam em locais <u>fora do seu ambiente habitual</u> , por um período inferior a um ano consecutivo, por motivos recreativos, de negócios ou outros propósitos, desde que estes não estejam relacionados com o exercício de uma atividade remunerada no local visitado"
Leiper (1995)	"O turismo envolve as ideias e opiniões mantidas por pessoas, as quais influenciam as decisões sobre viajar e sobre aonde ir, sobre o que fazer ou não, como relacionar-se com outros "turistas, locais e funcionários"
McIntosh e Goldner (1995)	"O turismo é a soma dos fenómenos e relações resultantes da interação de turistas, fornecedores, governos e comunidades de acolhimento no processo de atrair e receber estes turistas e outros visitantes"

Fonte: Baseado em Przeclawki (1993); Marujo (2008); Smith (2010); Goeldner e Ritchie (2009) *apud*

Marujo, Noémi (2012) in Turismo, Turistas e Eventos: O caso da Ilha da Madeira, Tese de doutoramento, Universidade de Évora.

3.3. Dados, Desafios e Oportunidades do sector Turístico

Cada vez mais destinos em todo o mundo abrem as portas à "Indústria da paz", transformando o turismo num dos principais impulsionadores do progresso socioeconómico através de receitas de exportação, criação de postos de trabalho, empreendedorismo empresarial, bem como no desenvolvimento de infraestrutura.

Trindade (2006) sublinha que o setor é reconhecido pelo peso na economia nacional e mundial, pelo seu contributo para o PIB e pelo número de postos de trabalho que lhe estão associados. Refere ainda que o Turismo tem um papel essencial na Economia Portuguesa, pela atração de capitais quer dos residentes quer estrangeiros o que contribui para equilibrar a balança de pagamentos, pelas entradas de divisas, pelo número de pessoas que emprega e pela dinamização indutiva de outros sectores relacionados como é o caso do comércio e da construção civil e ainda pelo contributo para o desenvolvimento das regiões apoiando também a reabilitação do património.

O turismo enquanto indústria é considerada uma das principais atividades mundiais, equiparando-se a outras atividades globalizadas e económicas como é o caso da indústria militar, automóvel, petrolífera e desportiva. Os organismos a nível mundial que monitorizam a "indústria da Paz" revelam e realçam alguns indicadores disponíveis, bem como realizam a análise e recolha estatística desde que o turismo começou a ser procurado pelos movimentos e receitas turísticas.

De acordo com o relatório de 2014 a World Travel & Tourism Council (WTTC), bem como a Organização Mundial do Turismo (OMT), revelam que a atividade turística internacional no ano de 2013 foi a seguinte:

"Chegadas de turistas internacionais cresceu 5% em 2013, atingindo um recorde de 1.087 milhões de chegadas, de acordo com o mais recente Barômetro OMT Mundial do Turismo. Apesar dos desafios econômicos globais, os resultados do turismo internacional foram bem acima das expectativas, com um 52 milhões de turistas internacionais adicionais viajando o mundo em 2013 Para 2014, a OMT prevê 4% para 4,5% de crescimento -. Novamente, acima das projeções de longo prazo".

A relevância mundial está bem patente no crescimento ininterrupto das chegadas internacionais que em termos absolutos na década de 1950 eram de 25 milhões, 1980 pouco mais de 528 milhões, e onde em 2013 apresenta-se com

1.087 milhões de chegadas. A longo prazo, a mesma organização perspetiva chegadas de turistas internacionais em todo o mundo, onde são esperados um aumento de 3.3% ao ano de 2010 a 2030 para assim chegar a 1.8 biliões em 2030.

Relativamente ao panorama nacional, o turismo em Portugal é um destino turístico, ocupando o 20º lugar no ranking dos principais destinos turísticos a nível mundial (UNWTO,2014), de acordo com o mesmo organismo revela que Portugal depende de mercados tais como Alemanha, Reino Unido, França, Países Escandinavos, Holanda e recentemente o Brasil. As chegadas internacionais refletem esta tendência. A satisfação destes mercados tem de ser constante, contudo não devemos descurar os mercados emergentes que tendem a descobrir o nosso país como é o caso do Brasil, Angola e China.

Um estudo efetuado pelo turismo de Portugal e a Intercampus realizado em 2013, com o intuito de avaliar a satisfação dos turistas que nos visitam, destaca as seguintes conclusões: 92% dos visitantes estão satisfeitos de uma forma global com o destino Portugal, referindo até que 42% avaliam a sua estada acima das suas expetativas. Nomeadamente, 91% revelam ainda uma tendência para regressar nos próximos três anos. Os turistas provenientes do Brasil são os que apresentam os níveis de satisfação mais elevados, contudo são os turistas do Reino Unido que estão fidelizados e a revelar a maior probabilidade de regresso. Do ponto de vista da procura destaca-se como pontos fortes as paisagens, praias e a gastronomia e vinhos. A qualidade do setor também foi mencionada.

Apesar da crise económica/financeira mundial o turismo em Portugal é talvez o setor que menos sofreu com a conjuntura atual sendo o seu potencial de crescimento a mais-valia no contexto económico nacional. De acordo com a publicação dos indicadores estatísticos da atividade turística em 2012, Portugal teve um crescimento de 5.6% nas receitas turísticas face à média apresentada pelos países da bacia do mediterrâneo. Neste ano registaram-se 39.7 milhões de dormidas nas unidades hoteleiras, um crescimento de 0.6% face a 2011. Esta evolução positiva tem reflexos pelo mercado externo, já que o interno teve um decréscimo de 7.5%. O RevPar, (Receita por quarto disponível), registou valores médios de 31.56€, no entanto com uma diminuição de 1.60€ face a 2011. As viagens dos residentes aumentaram mas registou-se uma diminuição da despesa diária por turista que atingiu 26.71€ face a 26.73€ em 2011. Em suma e de acordo com a publicação, 2012 ficou assinalado com a boa manutenção de crescimento

para que em 2013 os resultados, ainda que provisórios indiquem uma evolução positiva da procura externa suficiente para colmatar o mercado interno.

Relativamente ao Alentejo, este não conseguiu acompanhar a boa performance do país, nem das restantes regiões (Nuts II). O potencial do Alentejo é caracterizado por muitos como um destino a longo prazo, visto que tende a ter lacunas na promoção do destino. Com o investimento público estagnado, o privado caracteriza-se por ser uma miragem no horizonte. Segundo o PENT e o Turismo do Alentejo, este destino é caracterizado pela oferta dos produtos que integram o Touring Cultural e Paisagístico. Contudo seria necessário captar outros produtos de nicho e pensar no Alentejo como um todo e não em parcelas individuais de cada sub-região. Estas medidas refletem-se nas estatísticas do turismo alentejano, onde este se posicionou abaixo das médias obtidas para o país, em todos os indicadores.

Em 2012, a região Alentejo registou 57.2 milhões de euros de proveitos globais provenientes do movimento de 651.100 mil visitantes, nas quais foram responsáveis por 1.1 milhões de dormidas nas unidades hoteleiras da região. A estada média continua a situar-se nas 1,8 noites não conseguindo ainda atingir as 2 noites. Contudo o Alentejo evidenciou diminuições em relação aos hóspedes (9.4%) que em termos absolutos representa uma diminuição de menos 67.3 mil dormidas. Por último os proveitos globais do Alentejo nos estabelecimentos hoteleiros desceram 10.7% face a 2011 o que equivale a menos 6.9 milhões de euros. Face ao exposto é necessário outras abordagens que possam garantir a continuidade do destino, nomeadamente criação de valor e de receita. Caberá ao setor público e privado uma “união de facto” para salvaguarda do turismo alentejano.

3.4. A formação profissional dos Recursos Humanos no turismo

As organizações culturalmente débeis, por norma tendem a recrutar mão-de-obra com pouca formação profissional o que por sua vez condiciona o desenvolvimento de ambos. Portugal, e em especial no Alentejo, existe uma crescente preocupação com os fracos níveis de qualificação dos recursos humanos o que tem justificado uma adesão ao financiamento público, nomeadamente aos últimos quadros comunitários. Devido ao baixo nível de escolaridade, o recrutamento das organizações tende a determinar qual a qualificação dos RH

existentes. Atualmente a GRH nas organizações turísticas, já não é encarada num papel meramente administrativo e operacional, a função evoluiu para uma maior relevância junto do vértice estratégico da organização (Correia, Bentes, & Gomes, 2011). Há duas décadas atrás no setor do turismo os recursos humanos jovens tinham dificuldades de afirmação devido ao elevado esforço físico da indústria, baixas remunerações, perspetivas de carreira mas sobretudo por falta de conhecimento (formação), o que para as famílias e jovens era o transparecer de uma imagem negativa.

Segundo Mâcedo, Alberto & Araujo (2012) os jovens de hoje continuam a reconhecer as dificuldades de colocação no mercado de trabalho, no entanto têm noção e atribuem à escolarização e formação profissional atributos de diferenciação para a competitividade. No que respeita à realização das aspirações de sucesso profissional e financeiro, este é percecionado como algo possível para os adolescentes, desde que ofereçam a sua contrapartida de investimento (trabalho).

A sazonalidade era outro problema e a falta de investimento público ou privado tinha efeitos sobre o emprego e consequentemente na qualidade do serviço prestado ao cliente final, pois o trabalho sazonal pode implicar o recrutamento de trabalhadores não qualificados para tarefas tão exigentes. Como muitas atividades no ramo dos serviços o setor do turismo, funciona com lógicas contrárias a outros setores da economia, uma vez que os horários tendem a ser longos, rotativos, sendo os pontos fortes as férias escolares, as épocas festivas e os fins-de-semana o tempo de maior atividade laboral.

Foi no século passado, que a emergência de novos paradigmas sociais, económicos e culturais terá contemplado as novas estratégias educativas e formativas. Surgem as novas indústrias baseadas em informática, robótica eletrónica e biotecnologia e recentemente a física quântica, torna-se imperativo atuar com maior rapidez e eficiência (Cardoso, 2011). Com a adesão de Portugal à União Europeia, beneficiando de uma dinâmica suportada pelos cofinanciamentos do Fundo Social Europeu (FSE) e de um crescimento assente na igualdade e competitividade, Portugal necessitou “apostar decididamente na formação, e incentivar um ambiente livre e divertido, estimular o sentido empreendedor nas pessoas, o que é muito mais do que procurar colaboradores leais” (Cardoso, 2011, p.13). A formação profissional torna-se assim num objeto de imposição e realidade social excludente (Mâcedo et al. 2012, p.785).

A formação profissional veio assim trazer novas oportunidades, experiências e conhecimento, sendo apontado como a solução dos problemas estruturais do país, onde formar pessoas surge nos nossos dias como um imperativo do processo da globalização. Assim, a formação profissional tem como fim promover o desenvolvimento económico e social e combater as desigualdades de oportunidades.

Segundo Fialho, Silva & Saragoça (2013, p.15), o conceito de formação profissional é um “meio de potencializar a aquisição de conhecimentos para um desempenho adequado de aptidões, capacidades e habilidades sociais e profissionais perante o enquadramento de uma determinada área profissional e//ou profissão”.

Já Cardim (2005) afirma que a formação profissional tem a missão de atualizar conhecimentos, aperfeiçoar as competências profissionais, permitindo uma melhoria de desempenho, ou seja este conceito aponta para o desenvolvimento do individuo, na sua experiência já adquirida, onde a formação profissional é vista como um meio de melhorar todo e qualquer desempenho. Ao nível das organizações e segundo Cunha *et al.* (2010) a formação centra-se no conjunto de experiências de aprendizagem planeadas pela organização, com o objetivo de introduzir mudanças nas capacidades, conhecimentos e atitudes comportamentais dos colaboradores, noção esta orientada para a gestão e alcance de metas organizacionais.

Nesse sentido, Correia *et al.* (2011) afirma que o elo de ligação entre o desempenho e as práticas de GRH deve contribuir para a performance da organização e motivar os colaboradores a adotarem atitudes e comportamentos desejáveis. A criação de um clima forte, de sintonia e partilha de atitudes comportamentais, permite à organização aspirar a níveis de desempenho motivacionais mais elevados.

Contudo, nem todos acreditam na FP, como uma medida de contribuição e de desenvolvimento pessoal. Macêdo & Alberto (2012) referem que a formação profissional dos jovens brasileiros na cidade João pessoa-PB é vista pelos mesmos como uma imposição pelo governo para mais tarde haver um trabalho disciplinador, o que para os autores configura a existência de um papel do Estado e da sociedade, por meio de gestão e tutela dos jovens pobres, de forma a possibilitar o

encaminhamento destes para o mundo do trabalho, pois eram considerados potencialmente “perigosos”.

A formação em turismo, segundo Cunha (2013), só integrou nas universidades uma abordagem científica da sua problemática quando, nos principais países com maior tradição turística e principalmente a partir da década de 90 se alcançou a perspetiva de formação profissional. No ramo hoteleiro, tanto a experiência profissional, como a formação contínua do “saber fazer” são atributos muito valorizados, onde os contextos vertiginosos e de rápida mudança, se enquadram também nas organizações turísticas. Atualmente uma variável importante na valorização empresarial turística é a formação e habilitação escolar, devido às chefias intermédias terem formação específica sobretudo nas unidades hoteleiras de média e alta dimensão. Neste caso as organizações adotam critérios de recrutamento assentes em conjuntos definidos com os serviços que necessitam e prestam, onde a escolaridade e qualificação é um produto e valor acrescentado.

Charles (1997) alerta para a importância da educação e formação dos RH no desenvolvimento e viabilidade económica do turismo. Sugere também que a existência de estratégias de qualificação assentes na qualidade da educação e formação é uma necessidade do turismo para o século XXI, sobretudo ao nível local. O reconhecimento pormenorizado dos produtos locais, faz com que a sustentabilidade local seja a mais-valia para todos os stakeholders envolvidos.

Zagonari (2009) realça que a implementação, conceção e desenvolvimento dos programas de formação no turismo é da responsabilidade de todos os intervenientes do setor nomeadamente dos que tiram partido da sua utilização.

Segundo Eurico *et al.* (2012) o reconhecimento da importância da qualificação dos recursos humanos no Turismo, em consonância com a atenção que os estudos em Turismo têm vindo a alcançar adquirem maior relevo se considerarmos o dinamismo e a metamorfose constantes dos mercados e a realidade socioeconómica que caracterizam os nossos dias. Para o mesmo autor a criação de cursos em áreas de estudos afetas ao Turismo teve a necessidade de se alargar para dar respostas às diversas necessidades dos sectores turísticos e aos programas de qualificação dos jovens portugueses nesta área de estudos. Enfatizando ainda, a importância de projetos como o PENT, no contexto nacional português, que investem na área da qualificação dos recursos humanos como forma de fazer face ao desenvolvimento sustentado de um sector deveras relevante

para o crescimento económico do país. A procura de novos e melhores profissionais refletiu-se na oferta dos diversos níveis de ensino, com especial destaque para o ensino superior e no ensino profissional e técnico.

Esta opinião encontra-se ancorada pelos investigadores Johnson e Bartlett (2013), onde referem que o envolvimento dos RH na indústria do turismo requer um impacto atual dos planos de desenvolvimento governamentais, claramente identificando o turismo como setor chave do crescimento económico para suportar as metas de desenvolvimento económico e social de maior dimensão. Além disso, o desenvolvimento dos recursos humanos no sector do turismo foi visto como sendo de importância vital para as organizações de turismo e para o desenvolvimento contínuo.

Na opinião de Mayaca & Akama (2007) investir na qualificação e formação profissional do setor turístico deveria ser uma estratégia de educação fornecida pelas escolas e pelo governo a todos os níveis de ensino, principalmente nos países emergentes do turismo como é o caso do Quénia, por haver o reconhecimento de que a indústria do turismo opera hoje num mercado global que se está a tornar altamente competitivo e cada vez mais sofisticado. Assim, a aplicação numa abordagem de sistemas de formação turística e educação é crucial para o desenvolvimento sustentável e para uma força de trabalho flexível, que são as chaves para aumentar a qualidade e ganhar uma vantagem competitiva no mercado global de turismo.

Um reconhecimento efetuado pelos líderes do setor, numa aposta de formação a todos os *stakeholders* envolvidos na organização é mais-valia e representa responsabilidade social e ética profissional pode ser entendida, como um avanço no espírito empresarial, o qual é orientado para obter desenvolvimento sustentável. Num estudo efetuado por Masberg, Dorothy & Madlem (2004) que avaliou as necessidades de formação de altos quadros da indústria hoteleira, nomeadamente de Diretores e administradores recorrendo a uma metodologia Delphi, no estado de Washington, apurou que eles próprios necessitavam de melhorar o atendimento ao cliente e as relações interpessoais com os colaboradores, reconhecendo a importância destas variáveis, numa lógica de maior segmentação, exigindo assim uma melhor especialização, pois a formação é importante a todos os níveis hierárquicos da organização.

Em Taiwan, Chang & Chien (2012), examinaram a formação ministrada pelas próprias unidades hoteleiras, aquando do recrutamento de RH para conhecimento dos processos individualizados de cada unidade de alojamento no que respeita aos inputs e outputs da formação. Dos cinco hotéis selecionados e 497 estagiários os resultados mostram que após a formação, os estagiários melhoraram as suas competências de base (*skills*), e demonstraram um alto nível de motivação e satisfação laboral, constante ao longo de todo o período de estágio.

Receber formação focalizada (in loco) na organização hoteleira, é uma mais-valia na medida que os conhecimentos de processos são a eficácia, qualidade e competência dos recursos humanos na perspetiva do cliente. Segundo Rutherford & O'Fallon (2007), com o aperfeiçoamento do conhecimento dos clientes e com o crescimento dos mercados, cada vez mais especializados, a estrutura da organização alterou-se, procurando a eficácia objetiva na entrega do serviço. Essa eficácia pode ser conquistada através do conhecimento prévio sobre os desejos e necessidades preferenciais dos clientes, que estão relacionados, por exemplo, com as refeições favoritas, o tipo de quarto preferido, os seus *hobbies*, que por sua vez são analisados tendo como referências as estadias anteriores ou inquéritos de satisfação no check-out.

Investir na formação profissional de recursos humanos no turismo, é de todo uma preocupação das organizações turísticas. Segundo Austin (2002) as práticas de formação adotadas no turismo, ajudam a garantir o alcance das metas da organização estabelecidas. Os empregadores sustentam que assim, não têm que lidar com a falta geral do comprometimento, incapacidade ou falta de vontade de se adaptar às exigências organizativas, por estarem já familiarizados com o setor.

Isto é, ajudam a minimizar a ocorrência de problemas, e por isso preferem selecionar estagiários com formação turística como sendo "flexível", ou seja, aqueles que demonstram uma vontade de executar todas as tarefas atribuídas. Dessa forma, a estratégia de recursos humanos deve estar integrada com a estratégia organizacional, visto que assim antecipam-se problemas, caminha-se lado a lado com os clientes e à frente da concorrência e fomenta-se uma cultura organizacional adequada. Além deste requisito fundamental, um futuro colaborador munido de *skills* operativos, pessoais e sociais tem uma visão de futuro da profissão mas sobretudo da organização. Por outro lado os formandos reconhecem e consideram-se como sendo "altamente qualificados" e, portanto, merecedores de

posições intermédias, o que sem qualquer tipo de formação e experiência, limita essa perspetiva laboral e organizativa.

Nesse sentido, os futuros colaboradores encontram ações de melhorias contínuas, bem como de satisfação e motivação para o desempenho das funções. Num estudo exploratório efetuado por Huang, Backman, Chang, Backman & McGuire, (2013) que investigou futuros técnicos do turismo (alunos) relativamente à sua motivação para o trabalho, concluiu que existe uma grande correlação entre as necessidades da motivação e as emoções que o trabalho transmite ao nível da satisfação.

Segundo Marras (2005), as ações que levem o colaborador a sentir-se mais satisfeito, contribuem significativamente para torná-lo também mais motivado. No serviço hoteleiro de excelência, os profissionais devem agir em equipa e acolher os clientes (turistas) com zelo e tratamento personalizado, mas só conquistarão um atendimento de excelência se estiverem motivados e para esse efeito têm que ver satisfeitas as suas necessidades e expetativas, tais como: trabalhar em boas condições, divisão equitativa das tarefas, segurança no trabalho, oportunidade de crescimento e progressão na carreira e supervisão correta e constante do seu desempenho.

Maroudas, Kyriakidou & Vacharis (2008) concluem que as várias teorias da motivação na indústria da hospitalidade são de extrema relevância para os recursos humanos. Discute-se assim, que nas organizações da hospitalidade, uma maneira de desenvolver alta performance é compreender, cuidar e atender individualmente as necessidades dos funcionários nas variáveis dos incentivos financeiros, reconhecimento e desenvolvimento de competências. Torna-se assim imperioso trabalhar ao nível da motivação e satisfação dos colaboradores proporcionando condições ideais para que estes possam crescer e progredir em direção à sua autorrealização.

A formação assume um papel cada vez maior no desenvolvimento integrado e sustentado dos recursos humanos, assumindo estratégias organizacionais competitivas. Contudo a sua eficácia depende sobretudo de uma conjugação de redes complexas e variáveis inerentes à gestão. Ceitil (2007) encerra a ideia que a formação profissional alega-se, como resposta simultânea às necessidades de desenvolvimento pessoal e das organizações, cumprindo dupla função de produzir

motivação e satisfação pessoal e elevados padrões de performance económica para as organizações.

3.5. Síntese do capítulo

Apesar do seu desenvolvimento exponencial, complexidade e do dinamismo que impera, o turismo só recentemente passou a ser um objeto de estudo. Os conceitos abordados neste capítulo relativamente ao fenómeno turístico são importantes para o desenvolvimento e caracterização do setor. O turismo está inserido num sector altamente competitivo e exigente, por isso deve ter como principal objetivo nos próximos anos, o reforço da sua competitividade, por forma a ultrapassar a concorrência e reforçar a sua posição no mercado internacional. Através de uma análise interna ao setor, nomeadamente, aos seus pontos fortes e fracos, e de uma análise ao ambiente envolvente, as oportunidades e ameaças do sector, é possível se aperceber qual a sua situação atual e perspetivar o seu futuro.

A formação profissional no setor passa a fazer parte da estratégia do destino Portugal, bem como pode ser o cartão-de-visita do turismo. Em suma, as estratégias a seguir visam garantir um fluxo contínuo de turistas, criando condições para um crescimento sustentável da indústria, a médio e longo prazo, tendo em consideração a evolução da procura e da oferta nos mercados internacionais. Para que a indústria hoteleira continue a ser competitiva, num mercado altamente concorrencial e seletivo como este, é necessário continuar a apostar na qualidade, apostando numa gestão dos recursos humanos de forma mais eficaz e na adoção de estilos de liderança que estejam enquadrados com as especificidades da indústria e com a realidade económica atual.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA APLICADA

4.1. Introdução

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o método utilizado. No seguimento dos objetivos propostos para o presente trabalho, o estudo apresenta-se predominantemente descritivo-analítico. Segundo Hill & Hill (2012) esta tipologia de estudos assenta essencialmente num processo descritivo na medida em que descreve uma realidade observada, uma vez que se irão constatar ideias formuladas verificando a validade das mesmas. A metodologia presente nesta análise assenta num campo de carácter essencialmente quantitativo, uma vez que se tenta atingir com valores quantificáveis os objetivos propostos. Nesse sentido a interferência do investigador será mínima, no trabalho que pretende ser de um estudo de campo, dado que será um mero observador da realidade percecionada pelos futuros técnicos das organizações turísticas, sendo esta a sua unidade de análise. Por fim, tal realidade é observada pela recolha de dados efetuada na utilização de questionários propostos noutras estudos pelos investigadores **Ferreira et al. (2006)** no caso das percepções da motivação e **Jawahar (2006a)**; Jesuíno & Matoso (1983); **Deshpande (1996)** para as dimensões da satisfação.

4.2. Objetivos do estudo

Como questão de partida, perspetivou-se em recolher as opiniões de futuros técnicos sobre a motivação e satisfação no mercado de trabalho em organizações turísticas, nomeadamente pela realização de estágios escolares para que se possam, assim, integrar no mercado laboral, ficando estes, certamente com percepções das variáveis motivacionais e de satisfação. Nesse sentido é de extrema importância para as organizações turísticas perceber o que motiva e satisfaz estes futuros profissionais do setor.

A questão de investigação a que pretendemos responder com este estudo é a seguinte: *Qual a importância da motivação e satisfação na perspetiva de futuros técnicos aquando da realização de formação em contexto de trabalho (FCT) em organizações turísticas?*

Analisar as percepções sobre motivação e satisfação na perspetiva de futuros técnicos aquando da realização da (FCT) em organizações turísticas é o propósito

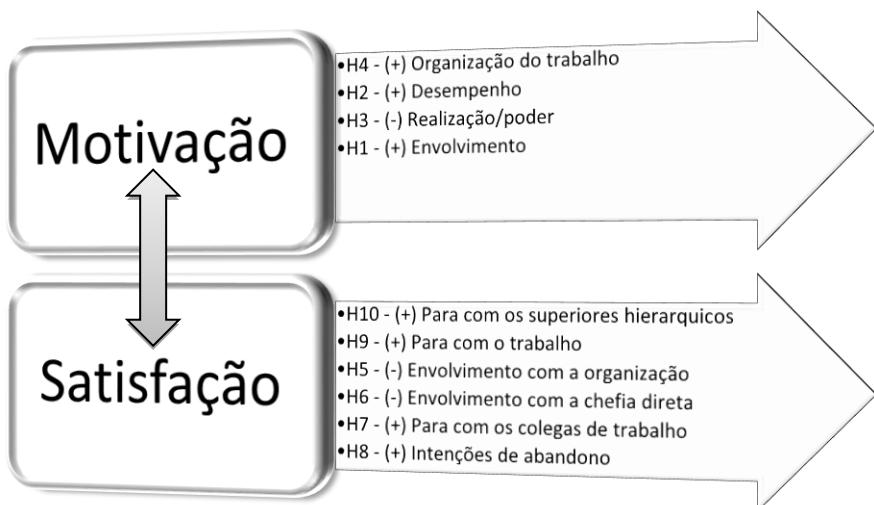
desta dissertação, sendo este o objetivo geral. Uma vez enunciada a questão de investigação e o objetivo geral, os objetivos específicos são os seguintes:

1. Analisar e compreender o conjunto de determinantes da motivação na perspetiva de futuros técnicos na área do turismo.
2. Analisar e compreender o conjunto de determinantes da satisfação na perspetiva de futuros técnicos na área do turismo.
3. Analisar comparativamente as percepções de futuros técnicos provenientes da área do turismo em três organizações escolares sobre o conjunto de determinantes da motivação e satisfação.

4.3. Modelo de investigação e hipóteses de trabalho

As hipóteses de trabalho dependem sobretudo da metodologia que se opta para analisar o problema, ou seja é agora que o estudo fica mais rigoroso e definido. Desta forma e ancorados nos estudos e nas variáveis da motivação e satisfação dos autores que suportam a metodologia aplicada como referenciamos anteriormente - **Ferreira et al. (2006)**; **Jawahar (2006a)**; **Jesuíno, Soczka & Matoso (1983)**; **Deshpande (1996)** – segue-se o modelo de investigação e as respetivas hipóteses de trabalho.

Figura nº 1 – Modelo de investigação



Fonte: elaboração própria

Relativamente às hipóteses de trabalho, destacamos as seguintes:

- ✓ **Hipótese 1** – A variável da motivação que futuros técnicos dão mais importância é o sentimento de **envolvimento** com a organização.
- ✓ **Hipótese 2** – Os futuros técnicos estão motivados para o **desempenho** das suas funções.
- ✓ **Hipótese 3** – Os fatores motivacionais a que os futuros técnicos dão menos importância é a **realização/sucesso**.
- ✓ **Hipótese 4** – A principal motivação dos futuros técnicos remete-se à **organização do trabalho**.
- ✓ **Hipótese 5** – O **envolvimento com a organização** é a variável menos importante para os futuros técnicos no que respeita à satisfação.
- ✓ **Hipótese 6** – Os futuros técnicos não estão satisfeitos com o **envolvimento da chefia direta**.
- ✓ **Hipótese 7** – Os futuros técnicos estão satisfeitos com os seus **colegas de trabalho**.
- ✓ **Hipótese 8** – Um número reduzido de futuros técnicos tem **intenções de abandono** da organização durante o período de estágio.
- ✓ **Hipótese 9** – A principal satisfação dos futuros técnicos prende-se com aspectos relativos à natureza do **trabalho**.
- ✓ **Hipótese 10** – Os **superiores hierárquicos** são das variáveis da satisfação a que os futuros técnicos dão mais relevância.

4.4. Técnica de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados são suportadas por instrumentos de trabalho que viabilizam a realização de uma pesquisa, ou seja uma atitude de conseguir resultados onde a “verificação empírica é uma confrontação de hipóteses com a informação colhida na amostra” (Pardal & Lopes, 2011 p.70). Devido ao caráter específico do estudo, no sentido de proceder à operacionalização do primeiro campo de análise, aplicou-se o inquérito por questionário. (*vide apêndice1*). Nesse sentido na investigação empírica com recurso a um instrumento de medida como o questionário é fundamental a verificação das hipóteses previamente formuladas (Barañano, 2008).

Segundo Quivy (1998), o inquérito por questionário constitui uma das técnicas mais utilizadas em investigação na recolha dos factos e a sua importância aumenta à medida que a investigação se desenvolve. O recurso à sua utilização

depende sobretudo da natureza dos factos a investigar. O questionário deverá refletir o foco/objetivo da investigação. As questões descritas no inquérito são uma forma de mensurar e obter informação, como resposta aos objetivos previamente definidos Hill & Hill, (2012)

Segundo Quivy & Campenhoudt, (2005, p.188) "o inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de respondentes, geralmente representativos de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional, ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores". Tal como refere Ghiglione & Matalon, (1992), o inquérito por questionário é um dos instrumentos mais utilizados pelas ciências sociais. No entanto "é obviamente necessário saber com a exatidão que procuramos, garantir que as questões tenham o mesmo significado para todos, que todos os aspectos da questão tenham sido bem abordados (...), estas condições representam as primeiras versões do questionário (pré-teste) ".

Para Peres & Ramos (2013), o questionário serve como ferramenta de investigação, na medida em que este resulta fundamentalmente para obtenção de informação necessária ao estudo, e em que deve ser representado por atributos tais como: a objetividade, clarividência, precisão, correção e ter uma duração limitada. Na opinião dos autores o questionário deve ser "concebido de tal forma que não haja necessidade de outras explicações para além daquelas que estão explicitamente previstas" (Ghiglione & Matalon, 1992, p.108).

Nesse sentido, como queremos realizar um estudo a futuros colaboradores de organizações turísticas, afigurou-se necessário a realização de um pré-teste, não que validasse as dimensões propostas, pois estas já foram validadas pelos autores, mas sim que fossem verificados outros pressupostos. Assim, afigurou-se uma distribuição do instrumento por futuros técnicos da área (Organização de Eventos) num total de 25 respondentes, com o objetivo de avaliar a adequação do questionário a realizar e verificar se havia a possibilidade das perguntas elaboradas serem consideradas invalidadas por má formulação ou interpretação. O espaço temporal onde ocorreu este pressuposto (pré-teste) foi na EPRAL no período entre janeiro e fevereiro de 2014. Os resultados obtidos foram satisfatórios visto os respondentes terem tido uma boa reação às questões colocadas, não apresentando qualquer dificuldade no preenchimento do inquérito, o que nos confirmou que o

inquérito elaborado é viável. É ainda de salientar que tais respondentes não fizeram parte da investigação, por não se enquadrarem exatamente nos objetivos do estudo.

4.5. Justificação do conteúdo dos instrumentos de medida

A finalidade deste estudo também pretende ser um contributo de conhecimento desta indústria. O instrumento de medida proposto é uma réplica de outros autores/investigadores doutras áreas de conhecimento. Nesse sentido o questionário é constituído por 66 questões estruturado em três partes distintas. A primeira parte é constituída por nove questões, utilizando questões abertas e fechadas, com o objetivo de obter a caracterização sociodemográfica do inquirido tais como: o género; a idade; a instituição de ensino que frequenta; designação oficial do curso que frequenta; a duração do curso em anos; o local onde realizou a FCT; número de semanas da FCT; a área de residência habitual e, por último, a nacionalidade. A segunda e terceira parte são destinadas às questões da motivação e satisfação. Relativamente a estas questões elaboramos dois pequenos pontos que retratamos seguidamente.

4.5.1. Instrumento de medida da Motivação

Segundo Ferreira *et al.* (2006) existem muito poucos instrumentos de medição da motivação em contexto organizacional. Nesse sentido dedicamos a segunda parte do instrumento às variáveis da motivação, que é composta por 27 questões fechadas de múltipla escolha, distribuídas por quatro dimensões. A utilização da escala (ordinal) de tipo Likert – níveis de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). A escolha da escala de tipo Likert composta por 7 níveis deve-se ao facto de uma escala 3 ou 5 ser insuficiente para a expressão da classificação dos respondentes, tendo sido ainda utilizada uma escala ímpar para não obrigar os respondentes a dar uma opinião definitivamente positiva ou negativa, podendo estes assumir uma posição neutra.

Assim, as variáveis motivacionais apresentadas derivam de um estudo efetuado por **Ferreira et al. (2006)**. A primeira dimensão da motivação que apresenta a 7 questões relacionadas com **Organização do trabalho**, segundo a perspetiva teórica de Hackman e Oldham (1980) *apud* Ferreira *et al.* (2006), onde

os estados psicológicos associados à aquisição de conhecimentos, aumento de responsabilidades e conhecimento dos resultados são determinantes na forma como afetam a motivação no local de trabalho.

Uma segunda perspetiva também com 7 questões sobre o **Desempenho** resulta de uma das teorias mais fortes na psicologia do comportamento que é a *Goal Setting Theory* de Locke & Latham (1990) *apud* Ferreira *et al.* (2006) e consiste em estabelecer objetivos e fixar um padrão ou meta orientadora para a ação.

A terceira dimensão reporta a **Teoria das Necessidades Aprendidas** de David McClelland. A abordagem motivacional de McClelland (1989) *apud* Ferreira *et al.* (2006) revela que existem três necessidades básicas que motivam as pessoas para o desempenho, são elas: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação.

Por último, na dimensão do **Envolvimento** destaca-se o modelo de conceptualização do comprometimento organizacional de Allen & Meyer (1990) *apud* Ferreira *et al.* (2006). O modelo reúne três correntes que dominaram as abordagens teóricas e conceptuais do comprometimento, sendo conhecidas como as dimensões afetivas, instrumental e normativa.

4.5.2. Instrumento de medida da Satisfação

À semelhança do instrumento da motivação, a satisfação também engloba uma escala de tipo Likert de 7 pontos onde 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Constituída por 30 questões, e dividida em 6 grandes dimensões. A primeira das variáveis em discussão centraliza-se nas relações de satisfação para com a **chefia e grupos hierárquicos numa** dimensão de 7 questões, 10 questões relacionadas com a **Satisfação no Trabalho**, seguidamente 3 questões para a **Satisfação do Envolvimento com a Organização** e outras 3 para as questões de **Satisfação do Envolvimento com as Chefia Direta**, as 4 questões relacionadas com a **Satisfação para com os Colegas de Trabalho** são as seguintes e, por último, 3 questões relacionadas com as **Intenções de Abandono**.

Contudo, todas estas variáveis derivam dos estudos efetuados pelos investigadores **Jawahar** (2006a) nas questões apresentadas de (1, 2, 3, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 28, 29, 30), **Jesuíno Soczka & Matoso** (1983), com as perguntas

(8, 9, 10, 11, 12, 13) e, por último, **Deshpande** (1996), nas questões número (4, 5, 6, 7, 14, 15, 16, 17, 24, 25, 26, 27).

4.6. Campo de análise

Segundo Quivy (1998) existe a necessidade de circunscrever o campo de análise no espaço geográfico, social e temporal. No sentido de abranger toda a realidade em estudo, sentiu-se a necessidade de delimitar aquele que é o campo de análise do estudo.

Tal como refere Quivy & Campenhoudt, (2005), a delimitação do campo de análise incide sobre três eixos. O primeiro, cronológico, refere-se aos limites temporais, ou seja, define o período em que o fenómeno é estudado. No que se refere à presente investigação, iniciou-se em princípio de outubro de 2013 e prolongou-se até setembro de 2014. Durante este período a cronologia temporal abordou diferentes espaços e realidades. Começou pela pesquisa de revisão de literatura durante o período compreendido de outubro 2013 a março de 2014. Obviamente que durante este tempo houve tempo para a pesquisa, seleção e redação.

No início de abril surgiu a necessidade de intervir no trabalho de campo, ou seja aplicação e monitorização dos instrumentos de medida escolhidos para o efeito, o que se prolongou até finais de maio de 2014. Foi necessário recorrer a esta cronologia do trabalho de campo por questões de proximidade do término do ano letivo, uma vez que estes instrumentos eram para aplicar a alunos. Durante esse período e aquando se apresentou a 3º sessão do “seminário de projeto” já revelamos a primeira impressão dos dados obtidos. Posteriormente elaboramos as considerações finais e entrega da dissertação, aguardando com muita **motivação, satisfação** e expectativa a discussão da mesma.

O segundo eixo, designado de geográfico, corresponde à definição espacial. Assim, esta investigação incidiu em três escolas de formação profissional na área do turismo que oferecem cursos de nível IV de técnicos altamente qualificados pela união europeia. O espaço geográfico que estudamos caracteriza-se por Alentejo (NUT II), no qual tentamos uma representatividade absoluta. Neste caso escolhemos respondentes de escolas do alto Alentejo (Portalegre), Alentejo central (Évora) e do baixo Alentejo (Alvito), obtendo assim uma homogeneidade no processo espacial e de recolha de informação.

O terceiro eixo, definido como tipológico, corresponde à definição do universo ou do conjunto de unidades de observação, isto é, define o tipo de factos sociais a investigar. Concretamente neste eixo importa estudar qual a motivação e satisfação laboral de futuros técnicos de turismo, nomeadamente dos cursos profissionais de restauração, recorrendo aos períodos de estágio curriculares (FCT), no qual obtiveram percepções sobre as temáticas nas diversas variáveis já enunciadas anteriormente. Na nossa opinião é considerada uma mais-valia para líderes das organizações turísticas o estudo destes futuros profissionais, com o intuito de recrutamento e nas práticas de GRH.

4.7. Síntese do capítulo

O presente capítulo pretende descrever a metodologia utilizada na investigação, nomeadamente na questão da elaboração dos instrumentos de medida nas dimensões de motivação e satisfação já apresentadas no capítulo anterior. O objetivo consistiu em recolher os instrumentos a partir da revisão de literatura de forma a garantir uma validade e realidade já evidenciada por outros autores e adaptados noutras áreas de conhecimento.

CAPÍTULO V – ESTUDO EMPÍRICO

5.1. Introdução

No presente capítulo pretende-se analisar as percepções da motivação e satisfação face à percepção de futuros colaboradores. Para o efeito fez-se a aplicação dos instrumentos de medida em algumas organizações de formação de hotelaria e turismo. A escolha não foi ao acaso, era necessário selecionar apenas as organizações que oferecem cursos técnicos de Cozinha/pastelaria e de Restaurante /Bar, devido à sua especificidade, com práticas laboratoriais incluídas, mas, sobretudo, no mínimo com uma FCT realizada o que garante o contacto com uma organização turística. Alguns respondentes, já tinham efetuado mais do que um período de FCT, o que para o estudo é mais-valia, uma vez que à partida os respondentes predispõem de melhores percepções sobre a motivação e satisfação nas organizações turísticas podendo até refletir uma comparação entre os estágios realizados.

Deste modo, para obter as amostras do estudo final foram contactadas escolas do Alentejo que é o nosso universo. Do norte Alentejano seleccionamos a Escola de Hotelaria e Turismo de Portalegre (EHTP), uma unidade de formação pertencente ao Turismo de Portugal e, por isso, com situação jurídica pública, única no norte Alentejano com este tipo de oferta específica, razão pela qual não podíamos deixar de a contactar.

Na zona centro a Escola Profissional da Região Alentejo (EPRAL), unidade de formação também única na zona centro mas com parcerias público-privadas. Mais a sul a Escola Profissional de Alvito (EPALVITO) que, apesar de esta unidade não ser única no sul do Alentejo, com oferta nesta formação específica¹, foi contactada uma quarta instituição de ensino que veio a colocar reservas e não se mostrou disponível, justificando que não seria possível inquirir os formandos por questões de segurança. Era nossa intenção incluir esta Escola, uma vez que tínhamos a expectativa que desse um contributo significativo para o estudo, isto para que a amostra fosse a mais representativa possível de todo o Alentejo (NUTS III).

¹ Escola Profissional de Moura;

Nesses contactos efetuados foram explicados previamente os motivos da investigação, bem como a sua importância no campo teórico e prático, ficando garantida a confidencialidade da informação. O trabalho de campo iniciou-se em abril de 2014, e revelou-se uma tarefa relativamente fácil, contudo o tempo era limitado visto que os respondentes eram alunos e aproximava-se o período de férias escolares e *términus* das sessões de formação. No final do processo, Junho de 2014, conseguiu-se a colaboração de três escolas e respetivos formandos.

Apesar dos respondentes das instituições de ensino da EPRAL e EPALVITO terem as mesmas características de ensino, o mesmo não se verifica nas escolas do Turismo de Portugal. Esta instituição governamental tem a sua oferta diversificada e assente em duas lógicas de ação para os mesmos cursos técnicos. Uma vertente com características semelhantes de nível IV com dupla certificação na qual obtivemos 18 respondentes de variantes de Cozinha/Pastelaria bem como de Restaurante/Bar e ainda uma outra lógica de curso que se intitula OTJ – *On The Job*, que tem a particularidade de frequência de um ano e meio com participação permanente nas unidades de estágio tendo, por isso uma carga horária de FCT muito superior, já que aqui são aceites quaisquer indivíduos independentemente da sua formação (mínimo 9º ano) e idade.

5.2. Breve enquadramento das organizações em estudo

5.2.1. EHTP – Escola de Hotelaria e Turismo de Portalegre

Foi na década de 60 que foi criada a Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa, instituição impulsora do Centro Nacional de Formação Turística e Hoteleira, organismo que está sob tutela governamental e que derivado ao “boom” turístico chamou a si a formação dos Recursos Humanos para o Hotelaria, Restauração e Turismo, sector emergente da Economia desde essa altura e cujo incremento nas décadas seguintes é conhecido. Apresentada com outras duas designações - Instituto Nacional de Formação Turística (INFT), de 1979 a 2002 – e Instituto de Formação Turística (INFTUR), de 2002 a 2007, é nesse ano que dando cumprimento ao Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), se funde com outros 4 organismos (Instituto de Turismo de Portugal, Fundo de Turismo, Direção-Geral do Turismo e Inspeção-Geral de Jogos), dando origem ao atual Turismo de Portugal, I.P.

O Turismo de Portugal integra assim, todas as áreas de atuação dos anteriores organismos, a saber: Promoção, Financiamento, Qualificação da Oferta, Inspeção de Jogos, e claro está, a Formação para o Sector da Hotelaria, Restauração e Turismo, o que faz através da sua rede de 16 Escolas, espalhadas por todo o país, desde Mirandela a Norte, até Vila Real de Sto. António a Sul, e que cobrem todas as temáticas do Setor, seja para jovens em Formação Inicial, seja para profissionais no Ativo. Esta evolução não se fez só pelo aumento do número (e qualidade) de estruturas, e pela sua distribuição geográfica, mas também, e de forma permanente, pela aposta assumida na constante melhoria dos programas curriculares. A excelência dos formadores e das matérias ministradas e o investimento nas novas tecnologias, que dotam atualmente as Escolas com todos os equipamentos e ferramentas de informação (hardware e software) necessários ao excelente desempenho de todos os envolvidos na atividade formativa, são também apostas de melhoria contínua destinadas a melhorar a qualidade e o desenvolvimento. Assim, como missão as escolas do TP, pretendem dotar as Empresas de Hotelaria, Restauração e Turismo, sejam estas nacionais ou estrangeiras, independentes ou de cadeia, com os melhores profissionais do Setor, em todas e cada uma das áreas.

Os Cursos das Escolas do Turismo de Portugal são cuidadosamente planeados, tendo em conta o desempenho académico dos alunos, mas também o seu futuro profissional. Uma constante visão do mercado empregador reflete-se na preparação de RH, garantindo o desenvolvimento de competências mais requisitadas neste sector. De entre as muitas ofertas desde os níveis intermédios ao nível pré-académico (CET), destacamos os cursos de nível V, Cursos de nível IV com dupla certificação para quem já se encontre com o 9º ano de escolaridade cumprido, bem como os cursos de nível IV designados por "On the Job" (OTJ), todos dentro da área do turismo, hotelaria e restauração. Das inúmeras características destacamos como processos de diferenciação Uma aprendizagem prática; inserção profissional ; infraestruturas; equipamentos e tecnologias; a qualidade dos formadores bem como alguns protocolos com o Ensino Superior.

5.2.2. EPRAL – Escola Profissional da Região Alentejo

Decorria o ano de 1988, que o ministério de educação criou o Gabinete para o Ensino Tecnológico, Artísticos e Profissional (GETAP), e que em conjunto com o conselho Consultivo Nacional, uma ampla participação de outros Ministérios, empresas e parceiros sociais, são assim, os responsáveis pela criação das Escolas

Profissionais. Estas, iriam dedicar-se ao ensino secundário Técnico-Profissional, e foi justamente no acompanhamento dessa iniciativa e baseado na falta de oportunidades para os jovens Alentejanos do interior, que o Centro de Estudos e Desenvolvimento da Região Alentejo (CEDRA) propôs a abertura de uma instituição de ensino Técnico Profissional em Évora.

Durante o período compreendido entre a sua fundação e o ano de 1999 a Escola Profissional da Região Alentejo (EPRAL), chegou a possuir nove polos de formação em funcionamento no Alentejo, em que ministrava formação em diversas áreas. Desde a sua iniciação no Pólo-Sede de **Évora** e nos Polos de **Estremoz** e de **Vila Viçosa**, como já foi referenciado, a EPRAL no Ano Letivo de 1990/91, iria expandir-se para os Concelhos de **Elvas** e de **Viana do Alentejo** (no Ano Letivo de 1991/92), do **Alandroal**, de **Campo Maior** e de **Monforte** (no Ano Letivo de 1992/93) e de **Portel** (no Ano Letivo de 1999-2000). Atualmente (Ano letivo de 2013-2014) a EPRAL encontra-se instalada nas cidades de **Évora**, e **Estremoz**, estando em funcionamento 40 turmas, repartidas por 14 cursos profissionais distintos e com uma carga de formandos na ordem de 500. Quando em 1999 no dia 9 de maio por ocasião do dia da Europa o conselho de administração resolveu registar no segundo cartório Notarial de Évora a criação da Fundação Alentejo (FA), cujo principal objetivo visa, o domínio da qualificação profissional inicial de jovens, com prossecução dos seguintes objetivos estratégicos: i) Elevar o nível de qualificação dos alentejanos, promover o emprego e a coesão social; ii) Contribuir para o desenvolvimento da base económica regional e para a alteração do perfil produtivo da Região; iii) Contribuir para a afirmação da valia do território e das potencialidades regionais decorrentes da sua posição geoeconómico no contexto nacional, ibérico e europeu; iv) Contribuir para o desenvolvimento harmonioso e sustentável das regiões e para a coesão nacional; v) Consolidar um projeto de educação-formação qualificante, fortemente entrosado na comunidade, ele mesmo contributo relevante para a fixação e melhoria das condições de vida dos jovens alentejanos. Uma nova lei procurava melhor clarificação entre as escolas profissionais e as suas entidades, pretendendo de facto a transparência dos seus órgãos das instituições. Foi este quadro legal que leva a EPRAL a refletir melhor sob a fórmula a adotar para uma entidade proprietária e adaptou-se sucessivamente aos Decretos-Lei 70/93 e 4/98, dando origem à **Fundação Alentejo**, sua atual proprietária. Relativamente ao seu *core-business* de formação este é composto pela autorização do Ministério de Educação, e para o ano letivo de 2013/14 é de vinte áreas de formação distintas, resultantes de inúmeras portarias. A área de formação (811), homologada pela ANQEP – Agência Nacional para a Qualificação e Ensino

Profissional, representa o Curso Profissional de Técnico de Restauração, Nível IV suportado pela Portaria (1319/06,23/11), para as variantes de Cozinha/Pastelaria e Restaurante/Bar na qual a EPRAL tem oferta formativa. Foi com suporte a este curso específico que a organização contribui para o estudo de investigação, nomeadamente com duas turmas distintas (Tabela 5).

5.2.3. EPALVITO – Escola Profissional de Alvito

A EPALVITO – Escola Profissional de Alvito rege-se pelas mesmas normas e portarias de educação que a EPRAL. Sedeada no Concelho de Alvito, inicia a sua atividade no ano letivo de 1990/91, ao abrigo do Decreto – Lei 26 / 89 de 21 de janeiro, o qual criou as Escolas Profissionais. Concretizando velhas aspirações e preenchendo uma lacuna no sistema educativo, permitiu assim aos jovens da região o prosseguimento de estudos a nível secundário, associando ao mesmo tempo uma formação profissional qualificada e uma mais fácil inserção na vida ativa. A EPALVITO inicia a sua atividade com apenas três cursos: Técnico de Contabilidade, Cozinha / Pastelaria e Mesa / Bar, sendo o primeiro de Nível III e os outros dois de Nível II. A população escolar é atualmente composta por 237 alunos, 23 professores / formadores, 27 funcionários, sendo de salientar que dos 27 funcionários da EPALVITO, 11 foram alunos da escola.

Ao longo destes anos, a Escola tem feito uma análise aberta ao modo como a comunidade escolar (alunos, professores e funcionários) se organiza e atua. Diagnostica os problemas e estabelece objetivos de mudança e oportunidades de correção, sendo que, as decisões assumidas e implantadas envolvem sempre um alto grau de participação e de responsabilidade. Vive-se nesta Escola a formação integral do indivíduo, aliando o “saber” ao “saber fazer”, criando no aluno o sentido de autonomia, autoconfiança e respeito pela autonomia dos outros, sempre solidário como cidadão livre e responsável.

São cinco áreas de intervenção, fruto de um diagnóstico de necessidades na região, onde autarquias, associações de desenvolvimento local (Associação Terras Dentro), associações empresariais, IEFP, cooperantes da entidade proprietária da EPALVITO e empresários da região, contribuem com a sua sensibilidade e o seu conhecimento. Das áreas de atuação destaca-se a Hotelaria e Restauração, Ciências Informáticas, Finanças, banca e seguros.

5.3. Caraterização da amostra geral

Segundo Pardal & Lopes (2011), na análise de um fenómeno social é quase impossível inquirir a totalidade de todos os membros do conjunto selecionado (universo) que se pretende investigar. Assim, a possibilidade de construção de uma amostra de qualidade, passa antes de mais, por uma definição precisa do universo. O modo de obtenção da amostra foi uniforme e por conveniência a todas as escolas selecionadas e alunos, o investigador contactou a direção da escola, e após a aprovação das entidades, deslocou-se à mesma para aplicar o instrumento. A escolha destas instituições de ensino derivou da formação específica da sua oferta, mas também por serem uma referência de formação profissional em Cozinha/Pastelaria e Restaurante/Bar. No que concerne à amostra, no final do processo e de acordo com a tabela 5 apresentada que demonstra a distribuição registada.

Tabela 5 – Distribuição da amostra

Nome do Estabelecimento de ensino	Curso	Turma	Número de Respondentes
EPRAL	Técnico de Restauração Variante: CP/RB	2º Ano	22
EPRAL	Técnico de Restauração Variante: CP/RB	3º Ano	15
EHTP	Técnicas de Cozinha Pastelaria	3º Ano	10
EHTP	Técnicas de Serviço de Restaurante Bar	2º Ano	8
EHTP	ON THE JOB Restaurante/Bar	1ºAno	10
EHTP	ON THE JOB Cozinha/Pastelaria	1ºAno	9
EPALVITO	Técnico de Restauração Variante: CP/RB	3º Ano	19
Total			93

Fonte: Elaboração Própria

5.4. Análise e discussão dos resultados

Após a aplicação dos questionários procedeu-se, então, à inserção dos dados numa base escolhida para o efeito. Com recurso ao programa estatístico Power of Advanced Statistical Analysis (PASW 21), apresentamos de seguida os dados retirados, sem nunca perdermos os nossos objetivos primários aquando do início da nossa investigação. Os inquéritos foram aplicados, sempre na presença do investigador e a captação dos dados ocorreu durante os meses de abril a junho de 2014, com a recolha de 93 inquéritos que foram posteriormente analisados e validados.

5.4.1. Método de análise de dados

Como método de análise dos dados realizaram-se diversas análises estatísticas as quais passamos a apresentar:

Análise Univariada – “Técnica estatística indutiva que trata de diferenças entre amostras e que utilizam uma variável dependente e uma variável independente” (Martinez & Ferreira, 2010; Pereira, 2011; Marôco, 2014).

- ✓ Análise Bivariada – “Técnica que trata da relação entre duas variáveis” (Martinez & Ferreira, 2010; Pereira, 2011; Marôco, 2014).
- ✓ Análise Multivariada – “Técnica que analisa simultaneamente relações entre três ou mais variáveis” (Martinez & Ferreira, 2010; Pereira, 2011; Marôco, 2014).

Face aos objetivos do estudo foram utilizados os seguintes métodos estatísticos de análise de dados:

- **Análise descritiva** “que visa resumir e apresentar os dados observados, através de tabelas, gráficos ou índices numéricos que facilitem a sua interpretação”. Foi utilizada para determinar a média, o desvio padrão, as percentagens, o valor máximo e valor o mínimo; (Martinez & Ferreira, 2010; Pereira, 2011; Marôco, 2014).
- **Teste do qui-quadrado** para testar as relações de independência entre amostras (ou grupos) (Martinez & Ferreira, 2010; Pereira, 2011; Marôco, 2014).

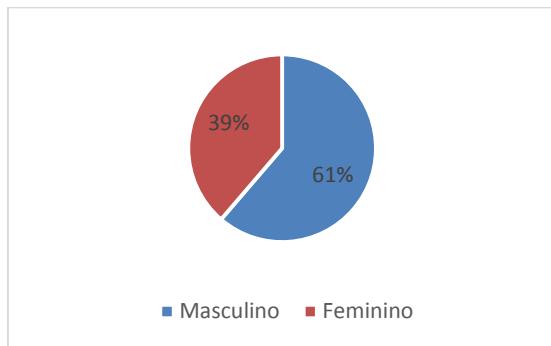
5.4.2. Caraterização geral sociodemográfica dos respondentes

Importa agora dar seguimento à análise gráfica dos resultados obtidos a partir do tratamento efetuado às respostas da parte I do questionário, permitindo caraterizar a *“Análise de percepções sobre Motivação e Satisfação de Futuros Técnicos em Organizações Turísticas”* dos indivíduos respondentes quanto ao género, e média de idades.

A média de idades obtida é de 19 anos e, em relação ao género, podemos observar no gráfico 1 que a maior representatividade é do género masculino com 61% para 39% do género feminino, o que quer dizer que a amostra, no que concerne ao género, é bastante heterogénea e não segue a tendência de outras

investigações. Alguns estudos recentes apontam a superioridade do género feminino, no sentido deste ser a principal força de trabalho no setor do turismo (Costa *et al.* 2001; Amaro, 2007; Parrett, s.d.; UNWTO, 2010, 2011 *apud* Costa *et al.*, 2013:54)

Gráfico 1 - Distribuição do Género dos respondentes



Fonte: Elaboração própria

De seguida, apresentamos a tabela 6, na qual se observa um resumo dos principais dados obtidos com percentagens. Como já tínhamos referenciado a média de idades situa-se nos 19 anos. Relativamente ao contributo das unidades de ensino que o investigador contactou, realçamos o predomínio da EPRAL e EHTP, na ordem dos 40% com a devolução de questionários preenchidos. Outra referência importante prende-se com o facto de os respondentes serem maioritariamente formandos do 3º ano (47,3%), o que ao nível das percepções da motivação e satisfação é uma mais-valia, já que é normal um formando com esta frequência de ensino já ter realizado pelo menos duas FCT. Outras questões a observar é que os formandos são de nacionalidade portuguesa, na sua maioria (97%) e também provenientes ao nível de residência do Alentejo. Característica fundamental, já que estas instituições de ensino afirmam que formam para o Alentejo, e para os Alentejanos.

Tabela 6 – Principais Características do Perfil dos Respondentes

Instituição de ensino que frequenta	EHTP – 39.8% EPALVITO – 20.4% EPRAL – 39.8%
Ano do curso que frequenta	1º Ano – 20.4% 2º Ano – 32.3% 3º Ano – 47.3%
Área de residência habitual	Alentejo – 89,2%
Nacionalidade	Portuguesa – 97,8%

Fonte: elaboração própria

5.4.3. Análise descritiva da Motivação e Satisfação

Seguidamente apresentaremos dados descritivos, fundamentais que se vão estudar numa distribuição de frequências, nomeadamente de localização ou de tendência central como valores da média e, ainda, valores de dispersão como o desvio padrão que se utiliza para estudar a concentração de valores de um conjunto de dados em torno de uma medida de localização central da amostra. Medidas de covariância e de correlação permitem medir o grau de associação entre duas variáveis ou mais emparelhadas das respostas obtidas junto dos respondentes, que permite analisar as variáveis de motivação e satisfação.

Das dimensões propostas no que respeita à **motivação** as variáveis apresentadas são as seguintes: **Organização do trabalho, Desempenho, Realização/Poder** e ainda no seu **envolvimento**. Relativamente às variáveis da **satisfação** enunciam-se por: **Satisfação para com os superiores/chefia; Satisfação para com o trabalho; Satisfação no envolvimento com a organização; Satisfação no envolvimento com a chefia direta; Satisfação para com os colegas de trabalho e Intenção de abandono.**

No que diz respeito aos máximos e aos mínimos das respostas verifica-se que são os mesmos em todas as questões colocadas, sendo 7 o máximo e 1 o mínimo. De referir que são os dois extremos possíveis na escala de respostas adotada. Relativamente às escalas intermédias situadas no topo de cada grupo da motivação e satisfação do instrumento de medida, reiteramos que cada algarismo corresponde a uma escolha de concordância ou discordância. Assim, para uma melhor compreensão dos pressupostos relativos à escala de trabalho utilizaremos as expressões de quantificação, em que 1- "discordo totalmente"; 2- "discordo bastante" 3- "discordo um pouco"; 4- "não concordo nem discordo"; 5- "concordo moderadamente"; 6- concordo bastante"; 7- "concordo totalmente".

De referir ainda que os três primeiros números se referem à discordância, enquanto os três últimos pontos da escala apresentam dimensões de concordância. Pontos intermédios na escala significa/representa a indecisão. Contudo, para uma melhor sistematização e compreensão dos dados, optamos pela apresentação em tabela e com dados separados quer das organizações de ensino participantes no estudo bem como das variáveis em questão. De referir ainda que começamos este ponto pela apresentação da síntese final da análise descritiva dos dados total de todas as instituições de ensino participantes.

5.4.3.1. Análise Descritiva (média, desvio padrão e correlações) – Motivação e Satisfação – EPRAL

Neste grupo de respondentes, a média de idades ronda os 18 anos caracterizados por uma aproximação de 70% do género masculino e 30% do feminino. Dos três anos de formação que dura o curso de formação, 60% encontram-se no 2º ano, enquanto 40% dos respondentes são finalistas, sendo estes os que já realizaram duas FCT. Relativamente aos locais de realização de estágio, estes concentram-se, de uma forma geral, em unidades de alojamento entre 3 a 5 estrelas sendo a sua maioria da região Alentejo.

A tabela 7 corresponde às médias e desvio padrão das quatro variáveis da Motivação envolvidas no questionário apresentado aos futuros técnicos do setor. Deste aglomerado de questões (27), relativamente à variável Motivação, observamos que a média de resposta na escala de tipo Likert fixou-se no ponto (5) que corresponde à percepção “concordo moderadamente”. Estas questões são o resultado dos 37 respondentes da instituição de ensino EPRAL. Seguidamente, apresentamos detalhadamente cada variável para uma melhor compreensão.

Tabela nº 7 – Resultados Gerais da Motivação – Variáveis - EPRAL

Motivação dos futuros Técnicos – EPRAL (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)		Média Total	D. Padrão Total
1	Organização do Trabalho	5,35	1,50
2	Desempenho	5,43	1,27
3	Realização/Poder	5,63	1,18
4	Envolvimento	5,00	1,46
Valores médios Totais		5,35	1,35

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 7.1 os dados apresentados dizem respeito à motivação e na variável específica **Organização do Trabalho**, conclui-se que os níveis (nível 5) médios da escala “concordo moderadamente” é a situação mais respondida. A questão com a média mais elevada neste segmento, que os respondentes percecionam da motivação é a questão: “Considero que trabalhei num ambiente de cooperação entre colegas”, com 5,73. A que apresenta índices mais baixos é a questão: “Durante o período de estágio participou em processos de tomada de decisão”. Assim, conclui-se que apenas uma questão com valores médios mais baixos num total de sete não conseguiu ultrapassar a barreira 5 da escala de tipo Likert, ficando-se pelos 4,97.

Tabela nº 7.1 – Resultados da Motivação – Organização do trabalho - EPRAL

Motivação dos futuros Técnicos – EPRAL (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Organização do Trabalho	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
1	A organização onde realizei o meu estágio curricular oferece condições de trabalho satisfatórias.	5,35	1,338	1	7
2	Senti-me realizado com as funções que desempenhei na organização.	5,27	1,557	1	7
3	Senti-me satisfeito com as recompensas que obtive.	5,22	1,718	1	7
4	O “feedback” que recebi no trabalho contribuiu enquanto fator motivacional	5,38	1,460	1	7
5	Durante o período de estágio participei em processos de tomada de decisão.	4,97	1,572	1	7
6	Considero que trabalhei num ambiente de cooperação entre colegas.	5,73	1,575	1	7
7	A organização permitiu-me o desenvolvimento de objetivos profissionais.	5,54	1,282	1	7
Valores médios		5,35	1,50	1	7

Fonte: Elaboração Própria

Seguidamente a tabela 7.2 corresponde aos dados apresentados da variável específica **Desempenho**, conclui-se que os níveis apresentados são pouco homogéneos, já que a observamos duas questões com níveis médios de escala 6 (concordo bastante), mas em contrapartida temos também duas questões com valores médios em 4 (não concordo nem discordo), mas no que respeita aos valores globais médios da variável contínua com valores acima de 5 na escala de tipo Likert. Assim, a questão menos respondida foi a: “Existia competitividade no meu grupo de trabalho” com uma percentagem média de 4,0, enquanto as “Tarefas diversificadas são importantes para um bom desempenho das funções”, representa a questão com valores médios de percentagem mais altos (6,24).

Tabela nº 7.2 – Resultados da Motivação – Desempenho - EPRAL

Motivação dos futuros Técnicos – EPRAL (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)						
Nº	Variáveis – Desempenho	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo	
8	Considero que as avaliações (periódicas) me motivam	4,73	1,446	1	7	
9	Gosto de ser avaliado pelo meu desempenho periodicamente	5,32	1,492	1	7	
10	No desempenho de tarefas é importante mostrar alguma emotividade	6,00	1,130	2	7	
11	Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas	5,89	1,048	3	7	
12	Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	5,84	1,041	3	7	
13	Tarefas diversificadas são importantes para um bom desempenho das funções	6,24	,830	4	7	
14	Existia competitividade no meu grupo de trabalho	4,00	1,958	1	7	
Valores médios		5,43	1,27	2	7	

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à tabela 7.3 esta apresenta os dados relativos à variável da **Realização/Poder**. A mesma encontra semelhanças com a anterior a variável Desempenho. Observamos assim, duas questões acima da escala Likert com valores médios na ordem de 6 e uma questão com valores médios de ordem 4,43, o que também foi a questão com maiores valores diminutos ou seja, "Sinto-me com capacidades para gerir um grupo de trabalho". Relativamente à questão que obteve uma maior afluência de resposta, em valores médios, caracteriza-se por o inquirido se sentir " motivado quando o trabalho foi elogiado pelo meu superior" na ordem de 6,32.

Tabela nº 7.3 – Resultados da Motivação – Realização/Poder - EPRAL

Motivação dos futuros Técnicos – EPRAL (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)						
Nº	Variáveis – Realização/Poder	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo	
15	Ter perspetivas de carreira foi importante para a minha motivação no trabalho (estágio)	5,95	1,104	3	7	
16	Gostaria de ter desempenhado funções com maior responsabilidade	5,65	1,060	3	7	
17	Sinto-me com capacidades para gerir um grupo de trabalho	4,43	1,324	2	7	
18	Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha área de trabalho.	6,05	,970	4	7	
19	Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como fator de motivação profissional	5,38	1,605	1	7	
20	Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro de uma organização	5,65	1,338	2	7	
21	Sinto-me motivado quando o trabalho foi elogiado pelo meu superior	6,32	,884	4	7	
Valores médios		5,63	1,18	3	7	

Fonte: Elaboração Própria

Por último a tabela 7.4 apresenta os dados relativos ao **envolvimento**. Das 6 questões apresentadas nesta variável, duas apresentam valores médios na escala número 4. Apesar desta observação, também não existem valores acima de 6 na escala de tipo Likert proposta. De referir ainda que que os respondentes atribuíram á questão com maiores valores médios na ordem dos 5,62 que afirma: "os meus conhecimentos foram determinantes na forma de trabalhar", e onde os valores mínimos de situam na ordem 3, enquanto a questão "considerei o meu trabalho monótono" a questão com menor percentagem média atribuída. Contudo esta questão está formulada na negativa.

Tabela nº 7.4 – Resultados da Motivação – Envolvimento - EPRAL

Motivação dos futuros Técnicos – EPRAL (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Envolvimento	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
22	Considerei o meu trabalho monótono	4,41	1,878	1	7
23	Senti-me envolvido emocionalmente com a organização	5,24	1,278	2	7
24	Os meus conhecimentos foram determinantes na forma de trabalhar	5,62	,953	3	7
25	Aborreço-me quando não comprehendo a finalidade das minhas funções	5,08	1,516	1	7
26	Identifico-me com a função que desempenho	5,03	1,384	1	7
27	Trabalharia com maior empenho se existissem outras formas de avaliação alternativa para além da classificação modular	4,62	1,769	1	7
Valores médios		5,00	1,46	2	7

Fonte: Elaboração Própria

Após a análise dos dados da motivação, pode-se concluir que:

Os respondentes apresentam níveis de motivação moderados, já que a média de todas as variáveis apresentam valores na ordem número 5 numa escala possível até 7. É também de referir que apesar de alguns itens, nomeadamente nas variáveis Desempenho e Realização/Poder, apresentarem questões com valores acima de 6, também é verdade que em nenhum momento a escala com o número 7 foi acionada, isto referente a valores médios totais.

Quanto às percepções da motivação os respondentes consideram que trabalharam num ambiente de entreajuda e camaradagem, bem como gostam de ter tarefas diversificadas, pois ajuda a realizar bons desempenhos, colmatando assim a monotonia na qual fizeram referência como sendo uma situação não observada. Percecionaram ainda, que gostam de ser elogiados pelo superior hierárquico quando fazem um trabalho bem feito, o que pode mostrar aqui uma

relação de proximidade com o tutor de estágio (muitos respondentes atribuíram como mínimos de resposta o valor 4), e que para isso os conhecimentos adquiridos em contexto escolar possam ter sido determinantes, (fatores que também são observáveis pelos mínimos da questão em causa 3).

Em resposta, a estes atributos têm vontade e necessidade de crescimento, na área de trabalho que desempenham, (questão com uma média de escala acima de 6 e com um mínimo de resposta na casa 4). Como são jovens, conscientes que ainda estão em formação, e sem entrosamento com a unidade de estágio não se sentem com capacidades de gerir um grupo de trabalho, talvez por isso as chefias não os englobam nos processos de decisão.

Apesar disto gostam de ser avaliados no desempenho de tarefas, bem como desenvolvem estratégias para alcançar metas, (o que pode ser observado com valores próximos de 6 e mínimos de 3). Contudo as questões negativas pendem-se com a competitividade do grupo de trabalho que afirmam não ter existido, uma vez que competição saudável teria sido bom quer para a motivação e também para o bom desempenho organizacional.

Relativamente às variáveis da satisfação:

A tabela 7.5 corresponde às médias e desvio padrão das seis variáveis da Satisfação envolvidas no questionário apresentado aos futuros técnicos do setor. Deste aglomerado de questões (30), relativamente à variável satisfação, observamos que a média de resposta na escala de tipo Likert fixou-se no ponto (4,4) que corresponde à percepção “nem concordo nem discordo”. Esta indecisão por parte dos respondentes não é de lamentar, pois existem questões formuladas na negativa como vamos ver mais à frente. Estas questões são o resultado dos 37 respondentes da instituição de ensino EPRAL. Seguidamente apresentamos detalhadamente cada variável para uma melhor compreensão.

Tabela nº 7.5 – Resultados da Satisfação – Variáveis - EPRAL

Satisfação dos Futuros Técnicos – EPRAL (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)		Média Total	D. Padrão Total
1	Satisfação para com os superiores/chefia	4,58	1,831
2	Satisfação para com o trabalho	2,46	1,789
3	Satisfação no envolvimento com a organização	2,35	1,620
4	Satisfação no envolvimento com a chefia direta	5,16	1,708
5	Satisfação para com os colegas de trabalho	5,38	1,769
6	Intenção de abandono	4,86	1,636
Valores médios Totais		4,41	1,69

Fonte: Vide apêndice nº1

A tabela 7.6 apresenta dados relativos à variável satisfação, na componente específica **Satisfação para com os superiores/chefia**. Nesta variável, conclui-se que os níveis (5) aproximam de valores médios da escala, “concordo moderadamente” sendo a situação mais respondida. A questão mais elevada neste segmento, que os respondentes percecionam da satisfação, é a questão: “O meu superior/chefe deu-me apoio”, com 5,68, relativamente a que apresenta índices mais baixos posiciona-se por ser a questão: “O meu superior/chefes era de (primeira qualidade)”. De concluir, apenas que existem duas questões com valores a sensibilizar os 2,5. Contudo estas questões encontram-se na negativa, o que apresentam resultados satisfatórios para as questões em causa. É ainda de salientar que neste grupo de questões o valor mínimo fica pelo valor um enquanto o máximo se situa no número 7.

Tabela nº 7.6 – Resultados da Satisfação – Satisfação para com os superiores/chefia - EPRAL

Satisfação dos futuros Técnicos – EPRAL (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Satisfação para com os superiores/chefia	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
1	Estive sempre satisfeito com o meu superior/chefe	5,32	1,749	1	7
2	Realmente simpatizei com o meu superior /chefe.	5,54	1,952	1	7
3	Eu ainda hoje falo bem do meu superior/chefe aos outros	5,38	1,738	1	7
4	O meu superior/chefe deu-me apoio	5,68	1,749	1	7
5	O meu superior/chefes era de “primeira qualidade”	5,30	1,793	1	7
6	O meu superior/chefe não valorizou as minha opiniões.	2,49	1,895	1	7
7	A minha chefia não me tratou de forma justa	2,32	1,944	1	7
Valores médios		4,58	1,831	1	7

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela nº 7.7 apresenta os dados relativos à **Satisfação para com o trabalho**. Nomeadamente é a variável com mais questões formulada (10), e também a que apresenta 4 questões formuladas pela negativa. Nesse sentido a média aproxima-se também de valor 5. Existe uma grande relação entre as variáveis formuladas na positiva e negativa, já que de forma geral os respondentes estavam satisfeitos para com o trabalho que desenvolveram. Também aqui o investigador tentou retirar o máximo partido das questões já que estas tinham o acesso ao “saber-fazer”.

Tabela nº 7.7 – Resultados da Satisfação – Satisfação para com o trabalho – EPRAL

Satisfação dos futuros Técnicos – EPRAL (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Satisfação para com o trabalho	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
8	O meu trabalho era frustrante	2,46	1,789	1	7
9	O meu trabalho era desencorajante.	2,35	1,620	1	7
10	O meu trabalho dava-me satisfação	5,00	1,683	1	7
11	O meu trabalho proporcionava-me um sentimento de respeito por mim próprio	5,16	1,708	1	7
12	O meu trabalho permitiu-me aprender bastante	5,38	1,769	1	7
13	O meu trabalho era estimulante	4,86	1,636	1	7
14	O meu trabalho era interessante	5,11	1,524	1	7
15	Senti-me bem com as responsabilidades que tive no meu trabalho	5,43	1,573	1	7
16	Eu preferia fazer outro tipo de trabalho	3,24	2,087	1	7
17	Senti-me pouco realizado com o meu trabalho	2,86	2,002	1	7
Valores médios		4,19	1,739	1	7

Fonte: Elaboração Própria

Existe uma **satisfação moderada no envolvimento com a organização** (Tabela nº 7.8). Pelo menos a satisfação observa-se resultados positivos no que respeita ao orgulho e lealdade para com a organização, sendo isso observado com uma pontuação de 5 valores na escala proposta. Contudo das 3 questões apenas uma não apresenta valores iguais ou superiores a 5 que se reporta à questão 19 onde “Para mim foi uma das melhores organizações para trabalhar”, já que pode haver aqui um sentimento comparação com outras entidade de estágio.

Tabela nº 7.8 – Resultados da Satisfação – Satisfação no envolvimento com a organização – EPRAL

Satisfação dos futuros Técnicos – EPRAL (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Satisfação no envolvimento com a organização	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
18	Eu senti uma grande lealdade para com a organização	5,16	1,424	1	7
19	Para mim foi uma das melhores organizações para trabalhar	4,84	1,590	1	7
20	Eu senti orgulho de dizer que fiz parte daquela organização	5,16	1,537	1	7
Valores médios		5,05	1,517	1	7

Fonte: Elaboração Própria

À semelhança da satisfação com a organização, os respondentes apresentam também uma **Satisfação moderada no envolvimento com a chefia direta** (Tabela nº 7.9) de uma forma acima da média com valores iguais ou superiores a rondar a escala 5. Aqui, reforça a ideia que o tutor de estágio é uma personagem influente e com grande relevância nas questões de proximidade e de relação entre aluno, chefia e consequentemente organização.

Tabela nº 7.9 – Resultados da Satisfação – Satisfação no envolvimento com a chefia direta – EPRAL

Satisfação dos futuros Técnicos – EPRAL (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Satisfação no envolvimento com a chefia direta	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
21	Eu não costumava ter dificuldade em concordar com o meu chefe direto em questões relacionadas com o trabalho	5,35	1,602	1	7
22	Eu estava disposto a fazer um esforço para além do normal que se espera, para que o meu chefe direto fosse bem-sucedido	5,46	1,260	1	7
23	Eu tive um sentimento de lealdade para com o meu chefe direto	5,35	1,531	1	7
Valores médios		5,39	1,465	1	7

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às relações amistosas e socioprofissionais, a **Satisfação para com os colegas de trabalho**, retrata estas questões na tabela nº 7.10. Consequentemente a média situa-se à semelhança de todas as outras variáveis no nível 5 da escala de tipo likert proposta. Existe no entanto uma questão que ultrapassa a barreira dos seis valores no qual se intitula de “Eu trabalhei com pessoas responsáveis”. Observa-se aqui que já para estes jovens a importância e atenção com que observam as questões de responsabilidade no trabalho.

Tabela nº 7.10 – Resultados da Satisfação – Satisfação para com os colegas de trabalho – EPRAL

Satisfação dos futuros Técnicos – EPRAL (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Satisfação para com os colegas de trabalho	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
24	As pessoas com quem trabalhei não me deram apoio suficiente	2,57	1,951	1	6
25	Quando pedi a um colega para fazer algo por mim, o trabalho apareceu feito	4,97	1,803	1	7
26	Eu gostei das pessoas com quem trabalhei	5,84	1,537	1	7
27	Eu trabalhei com pessoas responsáveis	6,14	1,251	3	7
Valores médios		5,39	1,465	2	7

Fonte: Elaboração Própria

As **Intenções de abandono** e de faltas injustificadas na FCT podem ser um problema que requer uma atenção redobrada das organizações. Conforme tabela nº 7.11, os respondentes não apresentam intenções nem pensamentos de abandonar para com a organização de uma forma geral. Contudo existe sempre uma franja de respondentes, onde essa possibilidade poderia ter acontecido devido a determinadas razões. Por último a questão que obteve uma maior cotação situa-se na observação “É bem possível que nunca venha a procurar trabalho naquela organização”, o que é aceitável já que em todas as questões das variáveis apresentadas, estas não ultrapassaram o nível 5, aceitando uma ou outra exceção.

Tabela nº 7.11 – Resultados da Satisfação – Intenções de abandono – EPRAL

Satisfação dos futuros Técnicos – EPRAL (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Intenção de abandono	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
28	Durante o período de estágio tive a intenção de abandonar a organização	2,35	2,003	1	7
29	Eu pensei frequentemente em sair daquela organização	1,95	1,715	1	7
30	É bem possível que nunca venha a procurar trabalho naquela organização	2,92	2,241	1	7
Valores médios		2,41	1,986	1	7

Fonte: Elaboração Própria

Após a análise dos dados da satisfação, pode-se concluir que:

Os respondentes apresentam moderados níveis de satisfação, com uma escala semelhante ou igual às questões da motivação as variáveis apresentam valores na ordem número 5 numa escala possível até 7. Apenas numa questão pontual “eu trabalhei com pessoas responsáveis” atingiu valores acima de cotação 6, o que valida o facto que os respondentes estão ali com o intuito de novas aprendizagens e sentido de responsabilidade observada até nos seus colegas e superiores hierárquicos. É também de referir que em nenhum momento a escala com o número 7 foi acionada, isto referente a valores médios totais. Quanto às percepções da satisfação, os respondentes consideram que trabalharam num ambiente de onde predomina a satisfação para com todos os itens das variáveis propostos o que é de salientar as percepções obtidas durante a FCT, vão ao encontro da realidade empírica já observada pelo investigador.

Apesar de nestas variáveis se encontrar algumas questões na negativa, facto é que muitas se aproximam de valores iguais ou acima de 2, o que como já tínhamos referenciado são apenas dois dos três dígitos na escala de tipo Likert

proposta como sendo de discordância. Relativamente à satisfação para com a chefia, os respondentes apresentam simpatia, respeito, e bem dizer da chefia onde realizaram a FCT. Justiça e valorização de opiniões por parte da chefia também se encontram de uma forma geral com níveis de satisfação favorável.

Relativamente às variáveis de satisfação no trabalho, evidenciamos o facto do próprio trabalho ser uma satisfação estimulante, proporcionando respeito pelo inquirido, adquirindo por isso realização pessoal, lealdade e sentimento de pertença para com a organização, facto é a satisfação para com a responsabilidade adquirida. No campo das interações sociais a partilha e aceitação de ideias, esforço de trabalho para atingir objetivos e desempenho estão na base da satisfação, como se pode observar até pelas intenções de permanência na organização bem como pensamentos de abandono forma de forma generalista uma impressão observada.

Correlações das variáveis da Motivação

O procedimento estatístico de correlação determina o grau de associação entre variáveis. Neste caso e nos seguintes, optamos por correlacionar as várias dimensões da motivação (**Organização do trabalho, Desempenho, Realização/Poder e envolvimento**). Assim, selecionamos a variável com média de resposta mais elevada de cada dimensão e correlacionamo-la entre as várias médias mais altas de toda a motivação.

Tabela 8 – Correlação das variáveis da motivação – EPRAL

Correlação da motivação EPRAL		Q 6	Q 13	Q 21	Q 24
Q 6	Pearson Correlation	1	,179	,204	,208
	Sig. (2-tailed)		,289	,225	,218
	N	37	37	37	37
Q 13	Pearson Correlation	,179	1	,268	,400*
	Sig. (2-tailed)	,289		,109	,014
	N	37	37	37	37
Q 21	Pearson Correlation	,204	,268	1	,084
	Sig. (2-tailed)	,225	,109		,622
	N	37	37	37	37
Q 24	Pearson Correlation	,208	,400*	,084	1
	Sig. (2-tailed)	,218	,014	,622	
	N	37	37	37	37

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração Própria

Interpretação dos resultados:

Existe uma **correlação não significativa positiva** entre todas as variáveis observadas, com exceção das variáveis “Os meus conhecimentos foram determinantes na forma de trabalhar” com “Tarefas diversificadas são importantes para um bom desempenho das funções”, no qual têm uma correlação significativa a 5%. É uma correlação positiva, o que indica que os conhecimentos adquiridos são determinantes na forma de trabalhar, onde está associada a uma maior taxa nas tarefas diversificadas que são importantes para um bom desempenho das funções. Outro dado é que não existe uma **correlação significativa** a 1%, quer positiva ou negativa, entre todas as variáveis.

Correlações das variáveis da Satisfação

A tabela 9 avalia as diversas variáveis da satisfação (**Satisfação para com os superiores/chefia; Satisfação para com o trabalho; Satisfação no envolvimento com a organização; Satisfação no envolvimento com a chefia direta; Satisfação para com os colegas de trabalho e Intenção de abandono**), também realizam o procedimento estatístico de correlação que determina o grau de associação entre variáveis. À semelhança da motivação, pegamos na variável com média de resposta mais elevada de cada dimensão e correlacionamo-la entre as várias médias mais altas de toda a Satisfação.

Tabela 9 – Correlação das variáveis da Satisfação – EPRAL

Correlação da Satisfação EPRAL		Q 2	Q 12	Q 18	Q 22	Q 27	Q 28
Q 2	Pearson Correlation	1	,615**	,427**	,382*	-,053	-,071
	Sig. (2-tailed)		,000	,008	,020	,753	,675
	N	37	37	37	37	37	37
Q 12	Pearson Correlation	,615**	1	,636**	,231	,139	-,321
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,168	,411	,053
	N	37	37	37	37	37	37
Q 18	Pearson Correlation	,427**	,636**	1	,375*	,440**	-,352*
	Sig. (2-tailed)	,008	,000		,022	,006	,033
	N	37	37	37	37	37	37
Q 22	Pearson Correlation	,382*	,231	,375*	1	,277	,088
	Sig. (2-tailed)	,020	,168	,022		,097	,603
	N	37	37	37	37	37	37
Q 27	Pearson Correlation	-,053	,139	,440**	,277	1	-,263
	Sig. (2-tailed)	,753	,411	,006	,097		,115
	N	37	37	37	37	37	37
Q 28	Pearson Correlation	-,071	-,321	-,352*	,088	-,263	1
	Sig. (2-tailed)	,675	,053	,033	,603	,115	
	N	37	37	37	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração Própria

Interpretação dos resultados:

Existe uma **correlação significativa positiva a 1%** entre as variáveis “Realmente simpatizei com o meu superior /chefe”; “O meu trabalho permitiu-me aprender bastante”; “senti uma grande lealdade para com a organização” e “Eu trabalhei com pessoas responsáveis. Uma **correlação significativa positiva a 5%** entre as variáveis “Realmente simpatizei com o meu superior /chefe”; “Eu senti uma grande lealdade para com a organização”, “Eu estava disposto a fazer um esforço para além do normal que se espera, para que o meu chefe direto fosse bem-sucedido” e, ainda, “Durante o período de estágio tive a intenção de abandonar a organização”.

5.4.3.2. Análise Descritiva (média, desvio padrão e correlações) – Motivação e Satisfação – EPALVITO

Nos respondentes provenientes da EPALVITO, a média de idades ronda os 19 anos. Em relação ao género, nesta amostra os respondentes caracterizam-se pelos valores de 36,8% para o género masculino e 63,2% do feminino o que vai ao encontro de alguns estudos onde a mão-de-obra do turismo é o género feminino (Costa et al. 2013). Dos três anos de formação esta amostra é 100% integrada de formandos de 3º ano (finalistas), já que nesta instituição os alunos de 2º ano não realizam estágio. Semelhante com a EPRAL, relativamente aos locais de realização de estágio, estes concentram-se de uma forma geral em unidades de alojamento entre 3 a 5 estrelas sendo a sua maioria da região Alentejo.

A tabela 10 corresponde às médias e desvio padrão das quatro variáveis envolvidas no questionário da motivação apresentado aos futuros técnicos do setor. Deste aglomerado de questões (27) observamos que a média de resposta na escala de tipo *likert* também se fixou-se no ponto (5) que corresponde à percepção “concordo moderadamente”. Estas questões são o resultado das 19 observações da instituição de ensino EPALVITO. Seguidamente apresentamos detalhadamente.

Tabela nº 10 – Resultados da Motivação – Variáveis - EPALVITO

Motivação dos futuros Técnicos – EPALVITO (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)		Média Total	D. Padrão Total
1	Organização do Trabalho	5,22	1,61
2	Desempenho	5,50	1,36
3	Realização/Poder	5,50	1,36
4	Envolvimento	4,84	1,53
Valores médios Totais		5,26	1,46

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 10.1 representa os dados relativos à motivação e da variável específica **Organização do Trabalho**, conclui-se que existe uma correlação de proximidade com os níveis (nível 5) médios da escala, “concordo moderadamente” onde a situação mais respondida foi a questão “Considero que trabalhei num ambiente de cooperação entre colegas” e ainda a “a organização permitiu-me o desenvolvimento de objetivos profissionais” com valores acima da escala (5). Relativamente a estas percepções os futuros técnicos respondem de forma muito homogénea, já que quase todos os valores se aproximam da escala 5. É ainda de referir os mínimos e máximos de resposta da variável, já que encontramos três questões com mínimos de 3.

Tabela nº 10.1 – Resultados da Motivação – Organização do Trabalho - EPALVITO

Motivação dos futuros Técnicos – EPALVITO (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Organização do Trabalho	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
1	A organização onde realizei o meu estágio curricular oferece condições de trabalho satisfatórias.	5,42	1,502	3	7
2	Senti-me realizado com as funções que desempenhei na organização.	5,42	1,644	2	7
3	Senti-me satisfeito com as recompensas que obtive.	4,95	1,580	2	7
4	O “feedback” que recebi no trabalho contribuiu enquanto fator motivacional	5,32	1,668	2	7
5	Durante o período de estágio participei em processos de tomada de decisão.	4,26	1,851	1	7
6	Considero que trabalhei num ambiente de cooperação entre colegas.	5,58	1,575	3	7
7	A organização permitiu-me o desenvolvimento de objetivos profissionais.	5,58	1,502	3	7
Valores médios		5,22	1,61	2	7

Fonte: Elaboração Própria

Seguidamente a tabela 10.2, corresponde aos dados apresentados da variável específica **Desempenho**, onde esta dimensão é interessante, na medida que existem aqui duas questões com cotações acima do número 6. Questões como “Tarefas diversificadas são importantes para um bom desempenho das funções” e ainda “No desempenho de tarefas é importante mostrar alguma emotividade, apresentam mínimos de concordância em 4. Por sua vez a questão relativa com a competitividade no local de trabalho situa-se abaixo do número 4. É ainda de referir a questão “Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas” que se apresenta também com valores muito próximo de 6 com mínimos de partida a começar no 4.

Tabela nº 10.2 – Resultados da Motivação – Desempenho - EPALVITO

Motivação dos futuros Técnicos – EPALVITO (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)						
Nº	Variáveis – Desempenho	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo	
8	Considero que as avaliações (periódicas) me motivam	5,11	1,286	3	7	
9	Gosto de ser avaliado pelo meu desempenho periodicamente	5,37	1,606	1	7	
10	No desempenho de tarefas é importante mostrar alguma emotividade	6,21	,976	4	7	
11	Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas	5,89	1,487	1	7	
12	Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	5,95	,970	4	7	
13	Tarefas diversificadas são importantes para um bom desempenho das funções	6,05	,970	4	7	
14	Existia competitividade no meu grupo de trabalho	3,89	2,233	1	7	
Valores médios		5,50	1,36	3	7	

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à tabela 10.3 esta, apresenta os dados relativos à variável da **Realização/Poder**. Questões como “Sinto-me com capacidades para gerir um grupo de trabalho” continua a ser a questão menos apreciada pelos respondentes enquanto a questão “sinto-me motivado quando o trabalho foi elogiado pelo meu superior”, continua com valores acima de 6.

Tabela nº 10.3 – Resultados da Motivação – Realização/Poder - EPALVITO

Motivação dos futuros Técnicos – EPALVITO (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)						
Nº	Variáveis – Realização/Poder	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo	
15	Ter perspetivas de carreira foi importante para a minha motivação no trabalho (estágio)	5,84	1,259	3	7	
16	Gostaria de ter desempenhado funções com maior responsabilidade	5,00	1,732	1	7	
17	Sinto-me com capacidades para gerir um grupo de trabalho	4,26	1,447	2	7	
18	Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha área de trabalho.	5,79	1,686	2	7	
19	Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como fator de motivação profissional	5,84	1,119	3	7	
20	Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro de uma organização	5,42	1,216	3	7	
21	Sinto-me motivado quando o trabalho foi elogiado pelo meu superior	6,32	1,108	3	7	
Valores médios		5,50	1,36	2	7	

Fonte: Elaboração Própria

Por último, a tabela 10.4 que retrata os dados apresentados pelo **Desempenho**. Nesta análise, podemos observar que as questões com carga de envolvência menor continuam a ser as questões relacionadas com a monotonia do trabalho, que como já vimos esta questão está formulada pela negativa e ainda neste caso a questão “Trabalharia com maior empenho se existissem outras formas

de avaliação alternativa para além da classificação modular". De referir ainda que nenhuma questão chegou à barreira da escala 5, o que apesar de se sentirem envolvidos não foi na sua plenitude.

Tabela nº 10.4 – Resultados da Motivação – Envolvimento - EPALVITO

Motivação dos futuros Técnicos – EPALVITO (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Envolvimento	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
22	Considero o meu trabalho monótono	4,05	1,840	1	7
23	Senti-me envolvido emocionalmente com a organização	5,68	1,250	3	7
24	Os meus conhecimentos foram determinantes na forma de trabalhar	5,16	1,068	3	7
25	Aborreço-me quando não comprehendo a finalidade das minhas funções	4,63	1,674	2	7
26	Identifico-me com a função que desempenho	5,53	1,307	2	7
27	Trabalharia com maior empenho se existissem outras formas de avaliação alternativa para além da classificação modular	4,00	2,082	1	7
Valores médios		4,84	1,53	2	7

Fonte: Elaboração Própria

Após a análise dos dados da motivação pode-se concluir que:

As semelhanças são muitas com os respondentes da instituição EPRAL. Os respondentes continuam a apresentar elevados níveis de motivação, contudo aqui neste caso com particularidades específicas. As variáveis Desempenho e Realização/Poder continuam, de igual modo, a apresentar questões com valores acima de 6. De uma forma geral, apreciam a organização do trabalho mas continuam a não ter entrada nos processos de decisão da organização, nomeadamente intervir no seu posto de trabalho.

Relativamente ao desempenho, esta franja de respondentes considera ser importante que no desempenho de tarefas se apresente alguma emotividade, bem como a sua diversificação ser um aspeto importante nas questões da motivação resultando assim num trabalho pouco monótono, característica também evidenciada pelo setor por apelar constantemente à criatividade. A competitividade continua a ser um fator menos apreciado pelos futuros técnicos, o que começa a preocupar visto ser uma área que reforça o empreendedorismo pessoal e organizacional.

Talvez por isso a questão de realização/poder que retrata a dimensão da participação nas decisões da organização continua a ter dos níveis mais baixos relativamente às outras dimensões de grupo. Continuam a gostar de ser elogiados

no trabalho e pelo trabalho desenvolvido, e encaram as perspetivas de carreira com muita motivação, sentindo por isso necessidades de crescimento e desenvolvimento pessoal na área de envolvência. Este grupo encara os prémios e outras recompensas como fator de motivação profissional.

Relativamente às variáveis da satisfação:

A tabela 10.5 corresponde às médias e desvio padrão das seis variáveis da Satisfação envolvidas no questionário apresentado aos futuros técnicos do setor. Deste aglomerado de questões (30), relativamente à variável satisfação, observamos que a média de resposta na escala de tipo Likert quase atingiu o valor (5) que corresponde à percepção “concordo moderadamente”. Estas questões são o resultado das 19 observações da instituição de ensino EPALVITO. Seguidamente apresentamos detalhadamente cada variável para uma melhor compreensão.

Tabela nº 10.5 – Resultados da Satisfação – Variáveis - EPALVITO

Satisfação dos Futuros Técnicos – EPALVITO (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)		Média Total	D. Padrão Total
1	Satisfação para com os superiores/chefia	4,77	1,704
2	Satisfação para com o trabalho	4,66	1,779
3	Satisfação no envolvimento com a organização	5,47	1,712
4	Satisfação no envolvimento com a chefia direta	5,46	1,577
5	Satisfação para com os colegas de trabalho	4,53	1,726
6	Intenção de abandono	2,91	2,099
Valores médios Totais		4,63	1,76

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 10.6 representa os dados relativos à Satisfação e da variável específica **Satisfação para com os Superiores/Chefia**, conclui-se que existe uma correlação de proximidade com os níveis (nível 5) médios da escala, “concordo moderadamente” onde a situação mais respondida foi a questão “Realmente simpatizei com o meu superior /chefe” e ainda a “Eu ainda hoje falo bem do meu superior/chefe aos outros” com valores acima da escala (5). Relativamente a estas percepções os futuros técnicos respondem de forma muito homogénea, já que quase todos os valores se aproximam da escala 5. É ainda de referir os mínimos se centram no número 2 em todas as questões. Observamos também duas questões com médias de aproximação a 2 o que corresponde a bons valores, já que as questões estão formuladas na negativa.

Tabela nº 10.6 – Resultados da Satisfação – Satisfação para com os Superiores/Cheia – EPALVITO

Satisfação dos futuros Técnicos – EPALVITO (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Satisfação para com os superiores/cheia	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
1	Estive sempre satisfeito com o meu superior/chefe	5,32	1,600	2	7
2	Realmente simpatizei com o meu superior /chefe.	5,74	1,558	2	7
3	Eu ainda hoje falo bem do meu superior/chefe aos outros	5,74	1,558	2	7
4	O meu superior/chefe deu-me apoio	5,63	1,674	2	7
5	O meu superior/chefes era de “primeira qualidade”	5,42	1,895	2	7
6	O meu superior/chefe não valorizou as minha opiniões.	2,63	1,606	1	6
7	A minha chefia não me tratou de forma justa	2,95	2,041	1	7
Valores médios		4,77	1,704	2	7

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados da **Satisfação com o Trabalho** é apresentada na tabela 10.7. Conclui-se que também existe uma correlação de proximidade com os níveis (nível 5) médios da escala, “concordo moderadamente” e onde a situação mais respondida foi a questão “O meu trabalho permitiu-me aprender bastante” com valores acima da escala (5). Relativamente a estas percepções os futuros técnicos respondem de forma muito homogénea, já que quase todos os valores se aproximam da escala 5. É ainda de referir que as questões formuladas na negativa apresentam já aproximações ao nível 3, onde algumas questões até passam essa barreira. Neste caso é de salientar que os respondentes colaboram com as questões em causa percecionando assim alguma negatividade para com a satisfação com o trabalho.

Tabela nº 10.7 – Resultados da Satisfação – Satisfação com o Trabalho – EPALVITO

Satisfação dos futuros Técnicos – EPALVITO (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Satisfação para com o trabalho	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
8	O meu trabalho era frustrante	3,47	2,010	2	6
9	O meu trabalho era desencorajante.	3,05	1,870	1	6
10	O meu trabalho dava-me satisfação	5,37	1,461	2	7
11	O meu trabalho proporcionava-me um sentimento de respeito por mim próprio	5,05	1,649	2	7
12	O meu trabalho permitiu-me aprender bastante	5,68	1,529	2	7
13	O meu trabalho era estimulante	5,21	1,686	2	7
14	O meu trabalho era interessante	5,21	1,653	2	7
15	Senti-me bem com as responsabilidades que tive no meu trabalho	5,63	1,461	2	7
16	Eu preferia fazer outro tipo de trabalho	3,95	2,147	1	7
17	Senti-me pouco realizado com o meu trabalho	3,95	2,321	1	7
Valores médios		4,66	1,779	2	7

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 10.8 representa os dados relativos à Satisfação e da variável específica **Satisfação no envolvimento com a organização**, dessa observação conclui-se que existe uma correlação de proximidade com os níveis (nível 5) médios da escala, “concordo moderadamente” onde a situação mais respondida foi a questão “Eu senti uma grande lealdade para com a organização” e ainda a “Eu senti orgulho de dizer que fiz parte daquela organização” com valores acima da escala (5).

Tabela nº 10.8 – Resultados da Satisfação – Satisfação no envolvimento com a organização – EPALVITO

Satisfação dos futuros Técnicos – EPALVITO (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Satisfação no envolvimento com a organização	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
18	Eu senti uma grande lealdade para com a organização	5,58	1,575	2	7
19	Para mim foi uma das melhores organizações para trabalhar	5,26	1,727	2	7
20	Eu senti orgulho de dizer que fiz parte daquela organização	5,58	1,835	1	7
Valores médios		5,47	1,712	2	7

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 10.9 representa os dados relativos à Satisfação e da variável específica **Satisfação no envolvimento com a organização**, dessa observação conclui-se que também existe uma correlação de proximidade com os níveis (nível 5) médios da escala, “concordo moderadamente” onde a situação mais respondida foi a questão “Eu estava disposto a fazer um esforço para além do normal que se espera, para que o meu chefe direto fosse bem-sucedido” com valores acima da escala (5). Também aqui os mínimos concentram-se em todas as questões no valor 2.

Tabela nº 10.9 – Resultados da Satisfação – Satisfação no envolvimento com chefia direta – EPALVITO

Satisfação dos futuros Técnicos – EPALVITO (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Satisfação no envolvimento com a chefia direta	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
21	Eu não costumava ter dificuldade em concordar com o meu chefe direto em questões relacionadas com o trabalho	5,05	1,779	2	7
22	Eu estava disposto a fazer um esforço para além do normal que se espera, para que o meu chefe direto fosse bem-sucedido	5,68	1,529	2	7
23	Eu tive um sentimento de lealdade para com o meu chefe direto	5,63	1,422	2	7
Valores médios		5,46	1,577	2	7

Fonte: Elaboração Própria

Seguidamente a tabela 10.10 representa os dados relativos à Satisfação e da variável específica **Satisfação para com os colegas de trabalho**, aqui a média de valores totais das questões situa-se no nível 4. A média desceu devido às questões formuladas na negativa. Contudo a questão que obteve uma média de valores mais elevada foi a questão “Eu gostei das pessoas com quem trabalhei” com valores acima da escala (5), onde os mínimos desta questão começam no número 3.

Tabela nº 10.10 – Resultados da Satisfação – Satisfação para com os colegas de trabalho – EPALVITO

Satisfação dos futuros Técnicos – EPALVITO (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Satisfação para com os colegas de trabalho	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
24	As pessoas com quem trabalhei não me deram apoio suficiente	2,68	1,857	1	6
25	Quando pedi a um colega para fazer algo por mim, o trabalho apareceu feito	4,16	2,062	1	7
26	Eu gostei das pessoas com quem trabalhei	5,74	1,408	3	7
27	Eu trabalhei com pessoas responsáveis	5,53	1,577	2	7
Valores médios		4,53	1,726	2	7

Fonte: Elaboração Própria

Por último, a tabela 10.11 representa os dados relativos à Satisfação e da variável específica **Intenções de abandono**, aqui a média de valores totais das questões situa-se abaixo do nível 3. Questões como “é bem possível que nunca venha a procurar trabalho naquela organização” é a questão com valores médios mais elevados. Logo há uma aproximação de concordância nestas variáveis de intenção.

Tabela nº 10.11 – Resultados da Satisfação – Intenções de abandono – EPALVITO

Satisfação dos futuros Técnicos – EPALVITO (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Intenção de abandono	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
28	Durante o período de estágio tive a intenção de abandonar a organização	2,89	2,079	1	7
29	Eu pensei frequentemente em sair daquela organização	2,74	1,910	1	7
30	É bem possível que nunca venha a procurar trabalho naquela organização	3,11	2,307	1	7
Valores médios		2,91	2,099	1	7

Fonte: Elaboração Própria

Após a análise dos dados da satisfação, pode-se concluir que:

Continua a existir semelhanças com as outras amostras. Os respondentes apresentam moderados níveis de satisfação, contudo aqui neste aglomerado de respondentes, não se tenha atingido as escalas de 6 de tipo Likert. Quanto às percepções da satisfação, os respondentes também consideram que trabalharam num ambiente onde predomina a satisfação para com todos os itens das variáveis propostos o que é de salientar as percepções obtidas durante a FCT, vão ao encontra da realidade empírica já observada pelo investigador na amostra anterior.

Relativamente à satisfação para com a chefia, os respondentes apresentam simpatia, respeito, e bem dizer da chefia onde realizaram a FCT. No que concerne às variáveis de satisfação no trabalho, evidenciamos o facto de existir aqui alguns atritos do próprio trabalho, sendo “uma satisfação frustrante e desencorajante”, exprimindo-se com uma concordância e sentimento de realização não conseguida. No campo das interações sociais a partilha e aceitação de ideias, esforço de trabalho para atingir objetivos e desempenho também estão na base da satisfação, como se pode observar até pelas intenções de permanência na organização bem como pensamentos de abandono de forma generalista uma impressão observada de que isso não seria possível, contudo uma não inclusão futura na organização esteja posta em causa já que temos valores de concordância positivos.

Correlações Motivação

Nesta amostra de 19 observações o procedimento estatístico de correlação determina o grau de associação entre variáveis. Neste caso correlacionar as várias dimensões da motivação (**Organização do trabalho, Desempenho, Realização/Poder e envolvimento**) da escola Alvito surgiram com o seguinte output.

Tabela 11 – Correlação das variáveis da motivação – ALVITO

Correlação motivação – ALVITO		Q 6	Q 10	Q 20	Q 23
Q 6	Pearson Correlation	1	,495*	,243	,776**
	Sig. (2-tailed)		,031	,317	,000
	N	19	19	19	19
Q 10	Pearson Correlation	,495*	1	,108	,741**
	Sig. (2-tailed)	,031		,659	,000
	N	19	19	19	19
Q 20	Pearson Correlation	,243	,108	1	,275
	Sig. (2-tailed)	,317	,659		,254
	N	19	19	19	19
Q 23	Pearson Correlation	,776**	,741**	,275	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,254	
	N	19	19	19	19

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração Própria

Interpretação dos resultados

Existe uma **correlação positiva** significativa de 5% entre “Considero que trabalhei num ambiente de cooperação entre colegas” e “No desempenho de tarefas é importante mostrar alguma emotividade”. É uma correlação positiva, o que indica que quanto maior for o ambiente de cooperação entre colegas, também está associada que nas tais tarefas é importante mostrar emotividade.

Neste caso existem duas correlações a 1%, nomeadamente entre “Senti-me envolvido emocionalmente com a organização” e a “Considero que trabalhei num ambiente de cooperação entre colegas” e também nas variáveis de “Senti-me

envolvido emocionalmente com a organização” e entre a “No desempenho de tarefas é importante mostrar alguma emotividade”, o que consideram que o sentimento de envolvência para com a organização esta associada ao trabalho num ambiente de cooperação entre colegas e também que o desempenho de tarefas é importante mostrar emotividade. É ainda de salientar que não existe nenhuma correlação negativa.

Correlações Satisfação

A tabela 12 avalia as diversas variáveis da satisfação (**Satisfação para com os superiores/chefia; Satisfação para com o trabalho; Satisfação no envolvimento com a organização; Satisfação no envolvimento com a chefia direta; Satisfação para com os colegas de trabalho e Intenção de abandono**), também realizam o procedimento estatístico de correlação que determina o grau de associação entre variáveis. À semelhança da motivação, pegamos na variável com média de resposta mais elevada de cada dimensão e correlacionamo-la entre as várias médias mais altas de toda a Satisfação.

Tabela 12 – Correlação das variáveis da Satisfação – ALVITO

Correlação Satisfação – ALVITO		Q 3	Q 12	Q 18	Q 22	Q 26	Q 30
Q 3	Pearson Correlation	1	,779**	,790**	,663**	,701**	-,162
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,001	,508
	N	19	19	19	19	19	19
Q 12	Pearson Correlation	,779**	1	,703**	,668**	,682**	-,273
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,002	,001	,257
	N	19	19	19	19	19	19
Q 18	Pearson Correlation	,790**	,703**	1	,518*	,724**	-,247
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,023	,000	,308
	N	19	19	19	19	19	19
Q 22	Pearson Correlation	,663**	,668**	,518*	1	,604**	-,258
	Sig. (2-tailed)	,002	,002	,023		,006	,287
	N	19	19	19	19	19	19
Q 26	Pearson Correlation	,701**	,682**	,724**	,604**	1	-,248
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,006		,307
	N	19	19	19	19	19	19
Q 30	Pearson Correlation	-,162	-,273	-,247	-,258	-,248	1
	Sig. (2-tailed)	,508	,257	,308	,287	,307	
	N	19	19	19	19	19	19

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração Própria

Interpretação dos resultados

Existe uma **correlação positiva** significativa de 5% entre “Eu senti uma grande lealdade para com a organização.” com “Eu estava disposto a fazer um esforço para além do normal que se espera, para que o meu chefe direto fosse

bem- sucedido". Contudo, todas as outras correlações são a 1% entre todas as variáveis com a exceção da questão "É bem possível que nunca venha a procurar trabalho naquela organização" que não se correlaciona com nenhuma das outras.

5.4.3.3. Análise Descritiva (média, desvio padrão e correlações) – Motivação e Satisfação – EHTP

Esta amostra proveniente da EHTP apresenta características díspares das demais observadas. Das 37 observações, a média de idades ronda os 20 anos. Em relação ao género, cerca de 65% é masculino e 35% são do feminino. Aqui a duração do curso difere para uma parte da amostra, cerca de (51%) onde é de um ano e meio no qual a designação oficial é o curso On- The- Job e os restantes 49% de três anos sendo provenientes dos cursos Técnicos já referenciados anteriormente. No que concerne ao ano que frequentam a amostra indica que mais de metade (51%) se encontram a frequentar o primeiro ano (on-the-job). Relativamente aos locais de realização de estágio, estes concentram-se de uma forma geral em unidades de alojamento entre 3 a 5 estrelas sendo a sua maioria da região Alentejo e Algarve.

A tabela 13 corresponde às médias e desvio padrão das quatro variáveis envolvidas no questionário da motivação apresentado aos futuros técnicos do setor. Deste aglomerado de questões (27) observamos que a média de resposta na escala de tipo *likert* também se fixou-se no ponto (5) que corresponde à percepção "concordo moderadamente". Estas questões são o resultado das 37 observações da instituição de ensino EHTP. Seguidamente apresentamos detalhadamente cada variável para melhor compreensão.

Tabela nº 13 – Resultados da Motivação – Variáveis - EHTP

Motivação dos futuros Técnicos – EHTP (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)		Média Total	D. Padrão Total
1	Organização do Trabalho	5,05	1,60
2	Desempenho	5,32	1,25
3	Realização/Poder	5,53	1,44
4	Envolvimento	4,47	1,71
Valores médios Totais		5,09	1,50

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 13.1 representa os dados relativos à motivação e da variável específica **Organização do Trabalho**, conclui-se que existe uma correlação de proximidade com os níveis (nível 5) médios da escala, "concordo moderadamente" com um desvio padrão de 1,60, e onde a situação mais respondida foi a questão "

Considero que trabalhei num ambiente de cooperação entre colegas" com valores acima da escala (5). Relativamente a estas percepções os futuros técnicos respondem de forma muito homogénea, já que quase todos os valores se aproximam da escala 5.

Tabela nº 13.1 – Resultados da Motivação – Organização do Trabalho - EHTP

Motivação dos futuros Técnicos – EHTP (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Organização do Trabalho	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
1	A organização onde realizei o meu estágio curricular oferece condições de trabalho satisfatórias.	5,08	1,516	1	7
2	Senti-me realizado com as funções que desempenhei na organização.	4,97	1,424	2	7
3	Senti-me satisfeito com as recompensas que obtive.	4,76	1,770	1	7
4	O "feedback" que recebi no trabalho contribuiu enquanto fator motivacional	5,08	1,816	1	7
5	Durante o período de estágio participei em processos de tomada de decisão.	4,68	1,634	1	7
6	Considero que trabalhei num ambiente de cooperação entre colegas.	5,46	1,574	1	7
7	A organização permitiu-me o desenvolvimento de objetivos profissionais.	5,30	1,431	2	7
Valores médios		5,05	1,60	1	7

Fonte: Elaboração Própria

Seguidamente a tabela 13.2, corresponde aos dados apresentados da variável específica **Desempenho**, Questões como "Tarefas diversificadas são importantes para um bom desempenho das funções" foi a questão com valores médios mais elevados. Outro dado pertinente é a questão número 9 que apresenta mínimos a começar na escala 4.

Tabela nº 13.2 – Resultados da Motivação – Desempenho - EHTP

Motivação dos futuros Técnicos – EHTP (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Desempenho	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
8	Considero que as avaliações (periódicas) me motivam	4,49	1,325	1	7
9	Gosto de ser avaliado pelo meu desempenho periodicamente	5,38	1,114	4	7
10	No desempenho de tarefas é importante mostrar alguma emotividade	5,68	1,355	1	7
11	Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas	5,59	1,279	3	7
12	Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	5,65	,978	3	7
13	Tarefas diversificadas são importantes para um bom desempenho das funções	5,95	1,104	3	7
14	Existia competitividade no meu grupo de trabalho	4,49	1,592	2	7
Valores médios		5,32	1,25	2	7

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à tabela 13.3 esta, apresenta os dados relativos à variável da **Realização/sucesso**. Questões como "Sinto-me com capacidades para gerir um

grupo de trabalho” continua a ser a questão menos apreciada pelos respondentes, contudo a questão “Sinto-me motivado quando o trabalho foi elogiado pelo meu superior” e ainda a questão “Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha área de trabalho” obtém uma cotação na escala acima de 6.

Tabela nº 13.3 – Resultados da Motivação – Realização/Sucesso - EHTP

Motivação dos futuros Técnicos – EHTP (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Realização/Poder	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
15	Ter perspetivas de carreira foi importante para a minha motivação no trabalho (estágio)	5,46	1,238	2	7
16	Gostaria de ter desempenhado funções com maior responsabilidade	5,30	1,614	1	7
17	Sinto-me com capacidades para gerir um grupo de trabalho	4,65	1,358	2	7
18	Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha área de trabalho.	6,11	1,075	3	7
19	Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como fator de motivação profissional	5,92	1,362	1	7
20	Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro de uma organização	5,14	1,960	1	7
21	Sinto-me motivado quando o trabalho foi elogiado pelo meu superior	6,11	1,505	1	7
Valores médios		5,53	1,44	2	7

Fonte: Elaboração Própria

Seguidamente e por último a tabela 13.4 que retrata os dados apresentados pelo **Desempenho**. Nesta análise, podemos observar que as questões com carga de envolvência menor continuam a ser as questões relacionadas com a monotonia do trabalho, que como já vimos esta questão está formulada pela negativa e ainda neste caso a questão “Senti-me envolvido emocionalmente com a organização”.

Tabela nº 13.4 – Resultados da Motivação – Envolvimento - EHTP

Motivação dos futuros Técnicos – EHTP (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Envolvimento	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
22	Considerei o meu trabalho monótono	3,35	1,989	1	7
23	Senti-me envolvido emocionalmente com a organização	4,11	1,760	1	7
24	Os meus conhecimentos foram determinantes na forma de trabalhar	5,35	1,513	2	7
25	Aborreço-me quando não comprehendo a finalidade das minhas funções	4,16	1,937	1	7
26	Identifico-me com a função que desempenho	4,73	1,347	2	7
27	Trabalharia com maior empenho se existissem outras formas de avaliação alternativa para além da classificação modular	5,11	1,712	1	7
Valores médios		4,47	1,71	1	7

Fonte: Elaboração Própria

Após a análise dos dados da motivação pode-se concluir que:

As variáveis Desempenho e Realização/sucesso continuam com valores elevados em relação às outras variáveis apresentadas. No que concerne ao desempenho, e à semelhança dos respondentes da escola ALVITO, EPRAL, também consideram ser importante que as tarefas apresentem alguma emotividade, bem como a sua diversificação ser um aspeto importante nas questões da motivação resultando assim num trabalho pouco monótono, característica também evidenciada pelo setor por apelar constantemente à criatividade.

Os processos de tomada de decisões continuam a ser pouco praticados na organização do trabalho Talvez por isso a questão de realização/sucesso que retrata a dimensão da participação nas decisões da organização tenha continua a ter dos níveis mais baixos relativamente às outras dimensões de grupo. Continuam a gostar de ser elogiados no trabalho e pelo trabalho desenvolvido, e encaram as perspetivas de carreira com muita motivação, sentindo por isso necessidades de crescimento e desenvolvimento pessoal na área de envolvência. Este grupo encara os prémios e outras recompensas como fator de motivação profissional.

Relativamente às variáveis da satisfação:

A tabela 13.5 corresponde às médias e desvio padrão das seis variáveis da Satisfação envolvidas no questionário apresentado aos futuros técnicos do setor. Deste aglomerado de questões (30), relativamente à variável satisfação, observamos que a média de resposta na escala de tipo *likert* situou-se nos 4,46 que corresponde à percepção “nem concordo nem discordo”. Estas questões são o resultado das 37 observações da instituição de ensino EHTP. Seguidamente, e à semelhança das outras instituições apresentamos detalhadamente cada variável para uma melhor compreensão.

Tabela nº 13.5 – Resultados da Satisfação – Variáveis - EHTP

Satisfação dos Futuros Técnicos – EHTP (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)		Média Total	D. Padrão Total
1	Satisfação para com os superiores/chefia	4,42	1,77
2	Satisfação para com o trabalho	4,18	1,61
3	Satisfação no envolvimento com a organização	4,59	1,82
4	Satisfação no envolvimento com a chefia direta	5,28	1,67
5	Satisfação para com os colegas de trabalho	4,72	1,58
6	Intenção de abandono	3,58	1,75
Valores médios Totais		4,46	1,70

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 13.6 representa os dados relativos à Satisfação e da variável específica **Satisfação para com os Superiores/Chefia**, Neste caso a média de satisfação ficou-se pelo nível 4 na escala de tipo likert conclui-se que existe uma correlação de proximidade com os níveis (nível 4) médios da escala, “não concordo nem discordo” onde a situação com valores médios mais elevados reporta-se à questão “Realmente simpatizei com o meu superior /chefe” com valores acima da escala (5). Relativamente a estas percepções os futuros técnicos respondem de forma muito homogénea, já que quase todos os valores se aproximam da escala 5 (Concordo moderadamente. É ainda de referir os mínimos se centram no número 1 em todas as questões. Observamos também duas questões com médias de aproximação a 2 o que corresponde a bons valores, já que as questões estão formuladas na negativa.

Tabela nº 13.6 – Resultados da Satisfação – Satisfação para com os Superiores/Chefia – EHTP

Satisfação dos futuros Técnicos – EHTP (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Satisfação para com os superiores/chefia	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
1	Estive sempre satisfeito com o meu superior/chefe	4,84	1,864	1	7
2	Realmente simpatizei com o meu superior /chefe.	5,46	1,709	1	7
3	Eu ainda hoje falo bem do meu superior/chefe aos outros	5,32	1,617	1	7
4	O meu superior/chefe deu-me apoio	5,11	1,882	1	7
5	O meu superior/chefes era de “primeira qualidade”	5,11	1,807	1	7
6	O meu superior/chefe não valorizou as minha opiniões.	2,68	1,811	1	7
7	A minha chefia não me tratou de forma justa	2,41	1,691	1	7
Valores médios		4,42	1,77	1	7

Fonte: Elaboração Própria

Seguidamente a tabela 13.7 representa os dados relativos à Satisfação e da variável específica **Satisfação para com o trabalho**. Nesta amostra a média situa-se de valores de ordem número 4 (não concordo nem discordo). Existe também uma grande relação entre as variáveis formuladas na positiva e negativa, já que de forma geral os respondentes se encontram satisfeitos para com o trabalho que desenvolveram.

Tabela nº 13.7 – Resultados da Satisfação – Satisfação com o Trabalho – EHTP

Satisfação dos futuros Técnicos – EHTP (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Satisfação para com o trabalho	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
8	O meu trabalho era frustrante	2,22	1,250	1	6
9	O meu trabalho era desencorajante.	2,43	1,659	1	7
10	O meu trabalho dava-me satisfação	5,16	1,519	2	7
11	O meu trabalho proporcionava-me um sentimento de respeito por mim próprio	5,24	1,362	2	7
12	O meu trabalho permitiu-me aprender bastante	5,30	1,839	1	7
13	O meu trabalho era estimulante	4,97	1,724	1	7
14	O meu trabalho era interessante	5,32	1,492	1	7
15	Senti-me bem com as responsabilidades que tive no meu trabalho	5,35	1,476	2	7
16	Eu preferia fazer outro tipo de trabalho	2,86	1,873	1	7
17	Senti-me pouco realizado com o meu trabalho	2,95	1,885	1	7
Valores médios		4,18	1,61	1	7

Fonte: Elaboração Própria

Os dados da tabela 13.8, relativos à variável específica **Satisfação no envolvimento com a organização**, encontram médias com uma ligeira subida acima de valores de ordem número 4 (não concordo nem discordo). É de salientar que esta variável apresenta valores com médias totais na ordem dos 4 na escala de tipo Likert em todas as questões, o que faz desta variável talvez a que menos despertou interesse nos respondentes por não terem um sentimento de pertença com a organização.

Tabela nº 13.8 – Resultados da Satisfação – Satisfação no envolvimento com a organização – EHTP

Satisfação dos futuros Técnicos – EHTP (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Satisfação no envolvimento com a organização	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
18	Eu senti uma grande lealdade para com a organização	4,70	1,730	1	7
19	Para mim foi uma das melhores organizações para trabalhar	4,19	1,941	1	7
20	Eu senti orgulho de dizer que fiz parte daquela organização	4,86	1,782	1	7
Valores médios		4,59	1,82	1	7

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à tabela 13.9, apresenta dados da **Satisfação no envolvimento com a chefia direta**, aqui as médias representam uma ligeira subida acima dos cinco valores, o que para os respondentes representa uma boa relação com tutores de FCT e também uma dependência de envolvimento, já que as compensações

(notas de estágio) poderiam passar pela responsabilidade destes intervenientes que são as chefias diretas.

Tabela nº 13.9 – Resultados da Satisfação – Satisfação no envolvimento com a chefia direta – EHTP

Satisfação dos futuros Técnicos – EHTP (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Satisfação no envolvimento com a chefia direta	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
21	Eu não costumava ter dificuldade em concordar com o meu chefe direto em questões relacionadas com o trabalho	5,24	1,877	1	7
22	Eu estava disposto a fazer um esforço para além do normal que se espera, para que o meu chefe direto fosse bem-sucedido	5,38	1,441	2	7
23	Eu tive um sentimento de lealdade para com o meu chefe direto	5,22	1,685	1	7
Valores médios		5,28	1,67	1	7

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 13.10 apresenta valores acima das médias. É de realçar que os respondentes desta amostra também estão satisfeitos com os colegas de trabalho o que permite por vezes criar relações laborais e sociais para a vida futura, já que alguns poderão vir a integrar nas equipas de trabalho numa fase posterior à sua formação.

Tabela nº 13.10 – Resultados da Satisfação – Satisfação para com os colegas de trabalho – EHTP

Satisfação dos futuros Técnicos – EHTP (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Satisfação para com os colegas de trabalho	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
24	As pessoas com quem trabalhei não me deram apoio suficiente	2,35	1,567	1	6
25	Quando pedi a um colega para fazer algo por mim, o trabalho apareceu feito	5,03	1,907	1	7
26	Eu gostei das pessoas com quem trabalhei	5,78	1,417	3	7
27	Eu trabalhei com pessoas responsáveis	5,70	1,431	2	7
Valores médios		4,72	1,58	2	7

Fonte: Elaboração Própria

Por último a tabela 13.11, reporta-nos para as intenções de abandono. Como verificamos anteriormente existe uma concordância na possibilidade de não vir a frequentar a organização de estágio em causa num futuro próximo. Contudo é possível verificar que também não existe uma ideia de abandono dos respondentes já que a média dessas questões estão com níveis na escala de tipo Likert no número dois.

Tabela nº 13.11 – Resultados da Satisfação – Intenções de abandono – EHTP

Satisfação dos futuros Técnicos – EHTP (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente)					
Nº	Variáveis – Intenção de abandono	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
28	Durante o período de estágio tive a intenção de abandonar a organização	2,14	1,686	1	7
29	Eu pensei frequentemente em sair daquela organização	2,08	1,722	1	7
30	É bem possível que nunca venha a procurar trabalho naquela organização	3,27	2,329	1	7
Valores médios		3,58	1,75	1	7

Fonte: Elaboração Própria

Após a análise dos dados da satisfação pode-se concluir que:

Esta amostra continua a homogeneizar e a concluir que existem níveis de satisfação muito em comum com todos os respondentes de forma geral. Continua a existir uma grande simbiose nas relações de satisfação entre os aspectos sociais e de partilha entre colegas chefias diretas e superiores, mas um sentimento de satisfação menor para com a organização de estágio. As intenções de abandono não se encaram como sendo uma possibilidade, mas já a procura numa fase futura para procura de trabalho na instituição em causa deixa muito a desejar na opinião dos respondentes.

Correlações Motivação

Nesta amostra de 37 observações o procedimento estatístico de correlação determina o grau de associação entre variáveis. Neste caso correlacionar as várias dimensões da motivação (**Organização do trabalho, Desempenho, Realização/Poder e envolvimento**) da escola hotelaria e turismo de Portalegre (EHTP) surgiram com o seguinte output.

Tabela 14 – Correlação das variáveis da motivação – EHTP

Correlação motivação – EHTP		Q 6	Q 13	Q 18	Q 24
Q 6	Pearson Correlation	1	,254	,052	,210
	Sig. (2-tailed)		,129	,760	,212
	N	37	37	37	37
Q 13	Pearson Correlation	,254	1	,473**	,328*
	Sig. (2-tailed)	,129		,003	,048
	N	37	37	37	37
Q 18	Pearson Correlation	,052	,473**	1	,386*
	Sig. (2-tailed)	,760	,003		,018
	N	37	37	37	37
Q 24	Pearson Correlation	,210	,328*	,386*	1
	Sig. (2-tailed)	,212	,048	,018	
	N	37	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração Própria

Interpretação dos resultados

Existe uma **correlação positiva** significativa de 5% entre "Tarefas diversificadas são importantes para um bom desempenho das funções" com o "Os meus conhecimentos foram determinantes na forma de trabalhar" e ainda com "Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha área de trabalho". É uma correlação positiva, o que indica que as tarefas diversificadas são importantes, com necessidades de crescimento profissional e onde os conhecimentos são determinantes na forma de trabalho apresentado. Observamos também uma correlação positiva significativa a 1% entre a variável "Tarefas diversificadas são importantes para um bom desempenho das funções" e "Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha área de trabalho".

Correlações Satisfação

A tabela 15 avalia as diversas variáveis da satisfação (**Satisfação para com os superiores/chefia; Satisfação para com o trabalho; Satisfação no envolvimento com a organização; Satisfação no envolvimento com a chefia direta; Satisfação para com os colegas de trabalho e Intenção de abandono**), também realiza-mos o procedimento estatístico de correlação que determina o grau de associação entre variáveis. À semelhança da motivação, pegamos na variável com média de resposta mais elevada de cada dimensão e correlacionamo-la entre as várias médias mais altas de toda a Satisfação.

Tabela 15 – Correlação das variáveis da Satisfação – EHTP

Correlação Satisfação – EHTP		Q 2	Q 15	Q 20	Q 22	Q 26	Q 30
Q 2	Pearson Correlation	1	,485**	,659**	,446**	,386*	-,437**
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,006	,018	,007
	N	37	37	37	37	37	37
Q 15	Pearson Correlation	,485**	1	,758**	,393*	,383*	-,537**
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,016	,019	,001
	N	37	37	37	37	37	37
Q 20	Pearson Correlation	,659**	,758**	1	,453**	,527**	-,667**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,005	,001	,000
	N	37	37	37	37	37	37
Q 22	Pearson Correlation	,446**	,393*	,453**	1	,082	-,064
	Sig. (2-tailed)	,006	,016	,005		,629	,705
	N	37	37	37	37	37	37
Q 26	Pearson Correlation	,386*	,383*	,527**	,082	1	-,571**
	Sig. (2-tailed)	,018	,019	,001	,629		,000
	N	37	37	37	37	37	37
Q 30	Pearson Correlation	-,437**	-,537**	-,667**	-,064	-,571**	1
	Sig. (2-tailed)	,007	,001	,000	,705	,000	
	N	37	37	37	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração Própria

Interpretação dos resultados

Na satisfação existe uma **correlação positiva** significativa de 1% entre as diversas variáveis tais como “Realmente simpatizei com o meu superior /chefe”; “Senti-me bem com as responsabilidades que tive no meu trabalho”; “Eu senti orgulho de dizer que fiz parte daquela organização” e ainda “Eu estava disposto a fazer um esforço para além do normal que se espera, para que o meu chefe direto fosse bem- sucedido” com a “Eu gostei das pessoas com quem trabalhei”.

Outra **correlação positiva** significativa mas a 5% é entre as variáveis “Realmente simpatizei com o meu superior /chefe” com a “Eu gostei das pessoas com quem trabalhei” e ainda “Senti-me bem com as responsabilidades que tive no meu trabalho” com as questões “Eu estava disposto a fazer um esforço para além do normal que se espera, para que o meu chefe direto fosse bem- sucedido” e “Eu gostei das pessoas com quem trabalhei”.

Contudo existe também uma **correlação negativa** a 1% entre a variável “É bem possível que nunca venha a procurar trabalho naquela organização” com todas as variáveis em estudo conforme tabela 15 com uma exceção na questão 22 predominando no entanto a negatividade entre variáveis correlacionáveis.

5.4.4. Síntese da Amostra Total

Neste ponto, pretendemos fazer uma síntese das variáveis da motivação e satisfação que nos ajudam a perceber com maior eficácia as diversas questões formuladas, observando quais obtiveram uma maior preponderância nas percepções dos futuros técnicos. Nesse âmbito realizamos duas tabelas síntese que passamos a interpretar.

Numa primeira observação, (tabela 16) reiteramos que a motivação é patente em todas as amostras, já que as médias das diversas variáveis e questões se situam com valores próximos de 6 na escala de tipo Likert (concordo bastante). Em muitas situações as questões com maiores valores são iguais ou semelhantes a todos os respondentes nas diversas variáveis da motivação. É de destacar as relações sociais e afetivas, o desenvolvimento de objetivos pessoais e profissionais, a emotividade com que se desempenham tarefas, a importância de uma boa diversificação nas tarefas atribuídas, a necessidade constante de crescimento, a importância do reconhecimento profissional visto pelas chefias, o sentimento de envolvência na organização e também os conhecimentos já adquiridos, bem como os novos conhecimentos, são todos atributos de maior relevo a que os respondentes deram uma ênfase primordial.

Tabela 16 – Síntese da Motivação – Amostra total

MOTIVAÇÃO	EPRAL		EPALVITO		EHTP	
	Questões	Mean (+)	Questões	Mean (+)	Questões	Mean (+)
Organização no Trabalho	Q 6	6	Q 6/7	6	Q 6	5
Desempenho	Q 13	6	Q 10	6	Q 13	6
Realização/Sucesso	Q 21	6	Q 21	6	Q 18/21	6
Envolvimento	Q 24	6	Q 23	6	Q 24	5
Legenda: Questões						
Nº6 -Considero que trabalhei num ambiente de cooperação entre colegas						
Nº7 - A organização permitiu-me o desenvolvimento de objetivos profissionais						
Nº10 - No desempenho de tarefas é importante mostrar alguma emotividade						
Nº13 - Tarefas diversificadas são importantes para um bom desempenho das funções						
Nº18 - Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha área de trabalho						
Nº21 -Sinto-me motivado quando o trabalho foi elogiado pelo meu superior						
Nº23 - Senti-me envolvido emocionalmente com a organização						
Nº24 - Os meus conhecimentos foram determinantes na forma de trabalhar						

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à satisfação (tabela 17), é de realçar que nestas variáveis existiu um “afrouxamento” dos valores médios em algumas amostras e nalgumas questões. Contudo os valores apresentados são muito satisfatórios e é de destacar a importância que as chefias diretas têm nestes jovens enquanto estagiários, já que muitos têm os tutores como referências futuras, sendo estes também responsáveis pela assimilação de conhecimentos e *skills* operativos. Contudo existe aqui uma grande controvérsia em torno da satisfação. De forma geral os respondentes mostram uma grande lealdade e orgulho para com a organização (Q18 e Q20) contudo, uma intenção futura de procura de trabalho não parece fazer parte dos planos dos respondentes.

Tabela 17 – Síntese da Satisfação – Amostra total

SATISFAÇÃO	EPRAL		EPALVITO		EHTP	
	Questões	Mean (+)	Questões	Mean (+)	Questões	Mean (+)
Satisfação para com os superiores/chefia	Q 4	6	Q 2/3	6	Q 2	5
Satisfação para com o trabalho	Q 15	5	Q 12	6	Q 15	6
Satisfação no envolvimento com a organização	Q 18/20	5	Q 18/20	6	Q 20	
Satisfação no envolvimento com a chefia direta	Q 22	5	Q 22	6	Q 22	
Satisfação para com os colegas de trabalho	Q 27	6	Q 26	6	Q 26	6
Intenção de abandono	Q 30	3	Q 30	3	Q 30	3
Legenda: Questões						
Nº2 - Realmente simpatizei com o meu superior /chefe.						
Nº3 - Eu ainda hoje falo bem do meu superior/chefe aos outros						
Nº4 - O meu superior/chefe deu-me apoio						
Nº12 - O meu trabalho permitiu-me aprender bastante						
Nº15 - Senti-me bem com as responsabilidades que tive no meu trabalho						
Nº18 - Eu senti uma grande lealdade para com a organização						
Nº20 - Eu senti orgulho de dizer que fiz parte daquela organização						
Nº22 - Eu estava disposto a fazer um esforço para além do normal que se espera, para que o meu chefe direto fosse bem- sucedido						
Nº26 - Eu gostei das pessoas com quem trabalhei						
Nº27 - Eu trabalhei com pessoas responsáveis						
Nº30 -É bem possível que nunca venha a procurar trabalho naquela organização						

Fonte: Elaboração Própria

Em síntese, na nossa amostra existe uma maior motivação do que satisfação. Observamos na revisão de literatura que motivação é diferente de satisfação. A motivação está presente talvez para com o trabalho, a área de realização de tarefas e sobretudo pelas características da profissão e, talvez, uma menor satisfação para com a organização, embora estejam satisfeitos com as chefias e colegas de trabalho. Atrevemo-nos, de forma empírica, a especular que sejam atributos da juventude, primeiro contacto com o mundo laboral e a “perca de liberdade”, já que é necessário haver cumprimento de horários, rotatividade de postos de trabalho e, por vezes, estar longe das famílias.

5.4.5. Testes Paramétricos – Motivação

Segundo Marôco (2014) a comparação de parâmetros populacionais, a partir de amostras aleatórias é uma necessidade frequente em análise estatística. Este tipo de inferência é particularmente importante para testar a significância de tratamentos ou fatores. No entanto os testes paramétricos obrigam a determinados requisitos. O primeiro para se utilizar esta estatística exige que seja possível realizar operações numéricas sobre dados experimentais, o segundo rege-se pela obrigatoriedade dos resultados se distribuam normalmente e o terceiro designa-se pela homogeneidade da variância (Pereira, 2011).

Mais uma vez a importância das variáveis da motivação em que obtivemos uma média mais alta na totalidade da amostra na escala de tipo Likert serão sujeitas aos testes estatísticos nas respetivas dimensões como (**Organização do trabalho, Desempenho, Realização/Poder e envolvimento**). Assim, a questão com a média mais elevada designa-se por *“sinto-me motivado quando o meu trabalho foi elogiado pelo meu superior”* no qual se pretende testar se segue uma distribuição normal e as variâncias nos dois grupos do género.

Normalidade – Teste Kolgomorov-Smirnov e Shapiro-Wilk

De acordo com os respetivos testes, (tabela 18) para as duas amostras da variável género “masculino” e “feminino” e da variável *“sinto-me motivado quando o meu trabalho foi elogiado pelo meu superior”* co um *p-value* (“SIG”) de 0,000 respetivamente, com uma probabilidade de erro de 5% podemos concluir que não segue uma distribuição normal nas amostras, já que o valor Sig recai na zona normal centrada e reduzida.

Tabela 18 – Teste da Normalidade

Género		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Sinto-me motivado quando o trabalho foi elogiado pelo meu superior	Masculino	,368	57	,000	,599	57	,000
	Feminino	,291	36	,000	,770	36	,000
a. Lilliefors Significance Correction							

Fonte: Elaboração Própria**Teste de t-student para duas amostras**

Partindo do mesmo pressuposto e da análise das mesmas variáveis, a **t-student** serve para testar se as médias de duas populações são ou não significativamente diferentes. De acordo com a tabela 19, o p-value apresenta um valor de 0,342, pelo que assumimos que as variâncias não são homogéneas e assim a estatística de teste a utilizar para o teste de t-student não assume variâncias iguais. Note-se que o p-value não é igual em ambos os casos "Equal variances assumed (0,427)" e "Equal variances not assumed (0,403)".

Tabela 19 – Teste de Levene's Test for Equality of Variance

Levene's Test for Equality of Variances		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Sinto-me motivado quando o trabalho foi elogiado pelo meu superior	Equal variances assumed	,913	,342	,799	91	,427	,205	,256	-,304	,714
	Equal variances not assumed			,840	85,979	,403	,205	,244	-,280	,689

Fonte: Elaboração Própria**5.4.6. Testes Paramétricos – Satisfação****Normalidade – Teste Kolgomorov-Smirnov e Shapiro-Wilk**

Seguidamente o teste Kolmogorov-Smirnov e o teste Shapiro-Wilk apresenta os seguintes resultados, (tabela 20) para as duas amostras da variável género

"masculino" e "feminino" e da variável "Eu gostei das pessoas com quem trabalhei" com um *p-value* ("SIG") de 0,000 respetivamente, com uma probabilidade de erro de 5% podemos concluir que não segue uma distribuição normal nas duas amostras, já que o valor Sig recai na zona normal centrada e reduzida.

Tabela 20 – Teste da Normalidade

Género		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Eu gostei das pessoas com quem trabalhei	Masculino	,257	57	,000	,772	57	,000
	Feminino	,226	36	,000	,839	36	,000
a. Lilliefors Significance Correction							

Fonte: Elaboração Própria

Teste de t-student para duas amostras

Partindo do mesmo pressuposto da motivação e da análise das mesmas variáveis, a **t-student** serve para testar se as médias de duas populações são ou não significativamente diferentes. De acordo com a tabela 21 o p-value apresenta um valor de 0,053, pelo que assumimos que as variâncias não são homogéneas e assim a estatística de teste a utilizar para o teste de t-student não assume variâncias iguais. Note-se que o p-value não é igual em ambos os casos "Equal variances assumed (0,158)" e "Equal variances not assumed (0,178)".

Tabela 21 – Teste de Levene's Test for Equality of Variance

Levene's Test for Equality of Variances		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Eu gostei das pessoas com quem trabalhei	Equal variances assumed	3,857	,053	1,425	91	,158	,437	,307	-,172	1,046
	Equal variances not assumed			1,363	63,858	,178	,437	,321	-,204	1,078

Fonte: Elaboração Própria

5.5. Teste de Hipóteses

A investigação permitiu identificar a opinião dos futuros técnicos em relação ao tema da motivação e da satisfação em organizações turísticas. Após a análise dos resultados é possível verificar a veracidade das hipóteses de trabalho formuladas inicialmente.

H1 – A variável da motivação que futuros técnicos dão mais importância é o sentimento de **envolvimento** com a organização.

Resposta: Após a análise dos resultados em todas as amostras das várias organizações em estudo conclui-se que a Hipótese 1 não se verifica, (vide tabela 7; 10; 13) pois de todas as variáveis da motivação estudadas, esta até é a que apresenta valores médios totais com menor peso (Epral – $X_m=5,00$; Epalvito – $X_m=4,84$; EHTP - $X_m=4,47$).

H2 – Os Futuros técnicos estão motivados para o **desempenho** das suas funções.

Resposta: Segundo as médias de valores totais apuradas, observamos que esta hipótese não é totalmente verdadeira, (vide tabelas 7; 10; 13) pois se na verdade os valores médios totais do desempenho na organização Epalvito é uma das variáveis com valores mais elevados ($X_m= 5,5$), não podemos dissociar que nas outras duas organizações em estudo esta concordância não se verifica. Contudo é de referenciar que esta variável está num plano de privilégio, pois é a segunda variável com valores médios mais elevados nas outras duas organizações em estudo que referenciamos com valores de (Epral – $X_m=5,43$; EHTP – $X_m=5,32$).

H3 – Os Fatores motivacionais a que os futuros técnicos dão menos importância é a **realização/sucesso**.

Resposta: O estudo permite concluir, sem margem de dúvida, que esta hipótese é falsa, (vide tabela 7; 10; 13), já que de todas as organizações em estudo é esta a variável que apresenta os valores médios mais elevados (Epral – $X_m=5,63$; Epalvito – $X_m=5,50$ EHTP – $X_m=5,53$).

H4 – A principal motivação dos futuros técnicos remete-se à **organização do trabalho**.

Resposta: Confirma-se que esta variável não é a principal motivação dos futuros técnicos, (vide tabelas 7; 10; 13), já que foi referenciado na hipótese 3 que, essa sim, seria a motivação principal, uma vez que, em todas as organizações em estudo, apresentam os valores médios mais elevados.

H5 – O **envolvimento com a organização** é a variável menos importante para os futuros técnicos no que respeita à satisfação.

Resposta: para os futuros técnicos da amostra EPRAL (vide tabela 7.5) é, sem dúvida, a variável à qual atribuem menos importância ($X_m=2,35$) o que, por si só, verificava a hipótese, sendo assim confirmada. Contudo, os restantes respondentes das amostras EPALVITO ($X_m=5,47$) e EHTP ($X_m=4,59$) apresentam outras variáveis com valores médios menos elevados (vide tabelas 10.5; 13.5).

H6 – Os Futuros técnicos não estão satisfeitos com o **envolvimento da chefia direta**.

Resposta: Existe uma grande homogeneidade nestes dados e, segundo as tabelas 7.5; 10.5 e 13.5, esta variável é das que apresenta uma maior cotação média entre os futuros técnicos provenientes das três instituições de estudo, logo podemos afirmar que a hipótese se confirma. Para a EHTP e EPALVITO esta variável é a que apresenta médias mais elevadas, contudo e, observando os dados relativos à

instituição EPRAL, esta variável apenas é superiorizada por uma outra variável aparecendo assim, esta em segundo plano.

H7 – Os futuros técnicos estão satisfeitos com os seus colegas de trabalho.

Resposta: Após a análise dos resultados em todas as amostras das várias organizações em estudo conclui-se que a Hipótese 7 se verifica, (vide tabela 7.5; 10.5; 13.5), pois todas as médias das variáveis em causa apresentam valores médios próximos de 5, ou até mesmo alcançando a sua superioridade (Epral – $X_m=5,38$; Epalvito – $X_m=4,53$; EHTP – $X_m=4,72$).

Hipótese 8 – Um número reduzido de futuros técnicos tem intenções de abandono da organização durante o período de estágio.

Resposta: Se nos focarmos apenas nesta hipótese, concluiríamos que se colocava a possibilidade de aceitar a hipótese, já que recorrendo às tabelas (7.5; 10.5; 13.5), estas encontram-se com valores médios de concordância na escala de tipo likert. Contudo, uma observação mais pormenorizada às tabelas (7.11; 10.11; 13.11), concluímos que os futuros técnicos não têm intenções de abandono, pois o que estes futuros técnicos não concordam é com a possibilidade de regressar à unidade de estágio com vínculo laboral permanente, aspeto que já explicamos em sínteses anteriores.

Hipótese 9 – A principal determinante da satisfação dos futuros técnicos é a natureza do trabalho.

Resposta: Após a análise dos resultados em estudo conclui-se que a Hipótese 9 não se verifica, (vide tabela 7.5; 10.5; 13.5) pois todas as médias das variáveis em causa apresentam valores médios próximos de 4 ou até mesmo alcançando a sua inferioridade (Epral – $X_m=2,46$; Epalvito – $X_m=4,66$; EHTP - $X_m=4,18$). Contudo é uma escala de concordância, mas existem outras com níveis mais elevados.

Hipótese 10 – Os **superiores hierárquicos** são das variáveis da satisfação a que os futuros técnicos dão mais relevância.

Resposta: Após a análise dos resultados em estudo conclui-se que a Hipótese 10 também não se verifica, à semelhança da hipótese anterior (vide tabelas 7.5; 10.5; 13.5), pois todas as médias das variáveis em causa apresentam valores médios próximos de 4 ou até mesmo alcançando a sua inferioridade (Epral – $X_m=4,58$; Epalvito – $X_m=4,77$; EHTP - $X_m=4,42$). Contudo é uma escala de concordância, mas também existem outras com níveis mais elevados, à semelhança da hipótese anterior.

5.6. Discussão de Resultados

No presente ponto iremos apresentar a discussão de resultados com vista a responder às questões de investigação formuladas no capítulo IV para podermos sustentar a questão de investigação e os objetivos deste estudo empírico. Os resultados são interpretados à luz da revisão de literatura desenvolvida no capítulo II e um pouco das temáticas abordadas no capítulo III. Para além disso, tentar-se-á justificar os valores obtidos, nas diferentes organizações em estudo com suporte à estatística elaborada. A questão de investigação a que pretendíamos responder prendia-se com a importância da motivação e satisfação na perspetiva de futuros colaboradores em organizações turísticas aquando da realização de formação em contexto de trabalho. A resposta a esta questão é pertinente, dado que não só os autores que estudaram a motivação com amostras estudantis (Noltemeyer et al., 2012; Wu, 2012; Xu et al., 2012) ainda não chegaram a esse consenso, como também as especificidades da amostra e população deste estudo dificultam essa tarefa. Pois como já havíamos enunciado, o estudo foi conduzido em ambiente escolar mas com a particularidade de os alunos pertencerem a cursos de cariz técnico (saber-fazer), com idades muito jovens e do ensino secundário.

Dos vários modelos estudados da motivação e de acordo com o nosso autor de referência (Ferreira et al. 2006) onde a motivação é o “elo de ligação” entre a organização e o trabalhador, os resultados mostram essas qualidades já que os respondentes se encontram de uma maneira geral com índices de motivação moderadas. Resultados semelhantes tinham sido explanados na amostra piloto efetuada.

A satisfação em larga escala entrosa com a motivação, pois colaborador motivado está satisfeito. A revisão de literatura e o instrumento de trabalho tem

por base de partida questões de escala criadas por Jawahar (2006a), para a avaliação e da satisfação no trabalho de Jesuíno, *et al.* (1983) bem como de Deshpande (1996). As principais premissas a retirar deste estudo ao nível da satisfação é o facto dos futuros técnicos darem primazia às relações socio-afetivas como evidencia Patrick (2012), bem como a importância do acompanhamento pessoal e personalizado de um responsável da entidade, (Jaturanonda & Nanthavanij 2011) pois são estes tutores que transmitem “skills” operativos. Enquanto pertencentes a uma determinada unidade de FCT ainda que por um certo período de tempo², mostram uma grande lealdade até mesmo “vaidade” e orgulho para com a organização.

No que diz respeito à sensibilidade o estudo da normalidade e dos coeficientes de curtose e de assimetria, os resultados rejeitaram a hipótese de normalidade além de demonstrarem que se tratava de uma distribuição é assimétrica à direita e platicúrtica. O que usualmente compromete a capacidade de diferenciação, dos sujeitos respondentes, por parte do questionário. No entanto, deve-se ter em conta que este não foi aplicado a uma amostra representativa do universo, o que eventualmente poderá ter provocado estes resultados em relação à capacidade de diferenciação. Desta forma é fortemente aconselhável que o questionário seja aplicado junto de uma amostra representativa, para que se possa realmente concluir sobre as capacidades de diferenciação do mesmo.

Das hipóteses formuladas dos fatores para a motivação e satisfação a que os futuros técnicos dão muita importância são as questões de Tarefas diversificadas e no desempenho dessas tarefas a importância da emotividade porque sabem que desempenhar tarefas se traduz numa avaliação dos objetivos quantificável e isso é fator motivacional e de satisfação, pois melhoram os processos, autoavaliação e a autoeficácia. De facto o setor turístico pode ser uma indústria de trabalho por objetivos, onde Locke & Latham (2002) destacam que se devem concentrar nas metas como mediadora de incentivos. Deste modo os resultados corroboram com os resultados defendidos por Ferreira *et al.* (2006) é que “a vida de algum modo é uma sucessão de objetivos” como referencia Cunha *et al.* (2007). Muitas organizações trabalham por objetivos o que para Ferreira *et al.* (2006) aumenta sistematicamente quer a motivação quer a satisfação, bem como a performance que tem grandes impactos na percepção do progresso (as pessoas conseguem quantificar o que estão a evoluir). Ou seja, vontade de crescer profissionalmente já que a margem é grande netas idades, mas conscientes que estão em formação e

² A FCT deriva entre 8 a 12 semanas de trabalho numa organização

sem sentimento de pertença com as entidades de estágio, já que pensam que estão de passagem pela unidade de estágio. Apesar disso gostam de ver a avaliação de desempenho de tarefas. Por serem jovens e sem experiência sentem-se sem capacidade de gerir grupos de trabalho e as chefias também não os englobam nos processos de decisão. Outros autores como Selden & Brewer (2000) estão de acordo com os resultados obtidos já que o desempenho varia entre os indivíduos que se reflete depois na promoção laboral na fonte de desejos e emoções. Segundo este raciocínio outra variável que entrosa com a motivação para os nossos respondentes, é o sentimento de envolvimento para com a organização que acolheu a sua FCT. Desta forma questões como ambiente organizacional e cooperação entre colegas são de referenciar. A recompensa é a experiência da tarefa através do seu significado (Neves, 2011). A ideia é o adquirir conhecimento através da experimentação e com isso vem a responsabilidade e o aumento da motivação por sentimentos de pertença (Ferreira & Martinez, 2008). Segundo Hackman & Oldham, (1980) quando a atividade laboral permite alguma autonomia, tendem a relacionar-se a performance com os esforços e decisões. Durante este processo o colaborador sente o crescimento da sua responsabilidade pelo trabalho. Os conhecimentos adquiridos e depois explanados em contexto laboral procedem ao envolvimento com a organização. Aqui é de referenciar estudos de Mac Clelland (1953); Nohria et al. (2008); Huang et al. (2013). Assim, a motivação e consequentemente a satisfação é um motor principal na competitividade das organizações porque quanto maior for o índice de motivação, maior será a produtividade e isso é satisfação.

5.7. Síntese do capítulo

No presente capítulo analisaram-se as relações entre as variáveis da motivação e satisfação face às percepções de futuros técnicos, socorrendo-nos, para o efeito, de três amostras obtidas de três instituições de ensino que ministram cursos de formação profissional na área do turismo com destaque para a cozinha/pastelaria e restaurante/bar. Num primeiro ponto apresentou-se um breve enquadramento das organizações presentes no estudo, seguindo-se uma caracterização geral da amostra total, ou seja das três instituições em causa. Posteriormente, a discussão dos resultados aparece com os métodos estatísticos referenciados onde destacamos a análise descritiva individual para cada instituição para uma melhor compreensão das percepções dos futuros técnicos do setor, de onde destacamos as médias, desvio padrão com máximos e mínimos observados da escala de tipo likert adotada. Rematamos com tabelas síntese das questões mais evidenciadas pelos respondentes para uma melhor compreensão desta análise descritiva. Importa realçar que os valores médios assumidos pelas duas variáveis em questão (motivação e satisfação) apresentam valores elevados.

Procedeu-se também à interpretação dos resultados obtidos nas hipóteses e as suas conclusões retiradas para que possamos apresentar e dar resposta às questões de investigação formuladas, ao objetivo geral e específicos. Em síntese e paralelamente obtivemos uma motivação acrescida e de forma constante em quase todos os itens face a uma satisfação laboral, ou seja os respondentes consideram-se muito motivados, contudo com uma satisfação mediana. Podemos concluir que os futuros técnicos dão muita importância à motivação e satisfação aquando da realização de formação em contexto de trabalho (FCT) em organizações turísticas.

Face a isto, os gestores de RH, devem preocupar-se em criar mecanismos e situações que despertem a motivação e satisfação, providenciando um acompanhamento sistemático, *feedback*, para que o envolvimento quer da organização e dos seus recursos humanos se apresente numa mais-valia de competitividade no setor.

CAPITULO VI- CONCLUSÕES

6.1. Introdução

Após a apresentação e interpretação dos resultados obtidos da investigação no capítulo anterior (5), bem como da metodologia aplicada na investigação (capítulo 4), no presente capítulo vão ser referidas as conclusões da investigação, nomeadamente as suas implicações da motivação e satisfação na perspetiva de futuros técnicos do setor do turismo, bem como as ilações que se podem tirar de resultados para a Prática de Gestão de Recursos Humanos em geral. No entanto, não importa apenas alertar para os principais contributos mas também observar as limitações deste estudo, não só para analisar as percepções e os resultados com alguma coerência, mas também com o intuito de sugestão de melhorias metodológicas para futuras perspetivas e pesquisas na área e, sobretudo, do objeto de investigação. Por fim, são apontadas algumas pistas para investigação futura, com o intuito de ajudar a reforçar as linhas teóricas mas também o trabalho de campo efetuado, alargando assim a outras áreas do conhecimento científico.

6.2. Principais contributos

A presente investigação contribuiu para reforçar alguns considerandos teóricos mas sobretudo práticos na grande área do comportamento organizacional, onde a motivação e satisfação vista por futuros recursos humanos do setor do turismo foram os grandes “atores” desta investigação. Deste modo vão ser referidos os contributos de maior relevo, sendo que a ordenação dos pontos que a seguir apresentamos em nada reflete a ordem crescente ou decrescente de importância atribuída.

Em primeiro lugar, existiu a preocupação de rever a literatura existente e os vários estudos realizados por outros autores sobre as temáticas da motivação e satisfação, etapa fundamental para integrar processos na mente do investigador, proporcionando assim, outras formas de abordar a temática em estudo.

Num segundo plano, houve a preocupação de não criar escalas novas de trabalho das várias dimensões da motivação e satisfação, mas sim a utilização de pressupostos já utilizados por outros autores, nomeadamente pelos investigadores **Ferreira et al. (2006)** no caso das percepções da motivação e **Jawahar (2006a)**; Jesuíno, Soczka & Matoso (1983); **Deshpande (1996)** para as dimensões da satisfação como já se tinha referenciado no capítulo 4. Aos itens integrantes do instrumento de trabalho não foi acrescentado qualquer outra variável ou questão, antes pelo contrário, foi necessário retirar algumas variáveis visto ter que se adaptar às características intrínsecas dos respondentes.

Advém, assim, o terceiro contributo, onde se teve a oportunidade de testar, ainda que não de forma direta instrumentos de medida aplicados já noutros estudos e noutras realidades da investigação e de conhecimento, bem como a oportunidade de integrar estudos de reconhecimento internacional a uma população portuguesa, onde se concluiu que os estudantes do turismo nacional fazem distinções entre motivação e satisfação.

Seguidamente, uma nova contribuição do estudo são os resultados obtidos que nos permitem confirmar a pertinência da questão de partida e de investigação, bem como do objetivo geral. De acordo com a questão de investigação “*qual a importância da motivação e satisfação na perspetiva de futuros técnicos aquando da realização de formação em contexto de trabalho (FCT) em organizações turísticas?*” bem como, dos objetivos específicos i) Analisar e compreender o conjunto de determinantes da motivação na perspetiva de futuros técnicos na área do turismo; ii) analisar e compreender o conjunto de determinantes da satisfação na perspetiva de futuros técnicos na área do turismo; iii) analisar comparativamente as percepções de futuros técnicos provenientes da área do turismo em três organizações escolares sobre o conjunto de determinantes da motivação e satisfação, verificamos que os futuros técnicos do setor do turismo atribuem muita importância à motivação e satisfação aquando da realização de formação em contexto de trabalho (FCT) em organizações turísticas. Obviamente que encontram uma melhor empatia com algumas variáveis da motivação e satisfação. Destacamos o simples facto Para alguns significou até como um momento muito importante da vida pessoal e profissional, pelas interações, emoções e envolvimento com as organizações turísticas mas também nos afetos de relacionamento pessoal e social.

Em quinto lugar, o estudo foi conduzido em ambiente escolar mas com a particularidade de os alunos pertencerem a cursos de cariz técnico (saber-fazer), o

que parece ser uma mais-valia já que muitos estudos desta natureza são laboratoriais ou em organizações fabris ou então utilizam amostras de estudantes universitários e/ou docentes universitários. Para além destas características utilizaram-se estudantes com graus de diferentes ciclos de estudos secundários, portugueses na sua maioria, dando um contributo adicional na compreensão como que reagem às percepções da motivação e satisfação laboral, sabendo de antemão que este tipo de investigação em Portugal e sobretudo no turismo a este nível de estudos está muito aquém (no que se refere ao número de estudos efetuados).

Em sexto lugar, e por último, a realização deste estudo reforçou em nós a certeza que um melhor conhecimento dos fatores de motivação e satisfação é uma mais-valia e trata-se de uma informação verdadeiramente relevante para os responsáveis dos RH da indústria hoteleira, devendo servir de base para o desenvolvimento de programas ao nível da Gestão dos Recursos Humanos, podendo contribuir para que as mudanças ao nível institucional nas unidades turísticas, seja feita da forma mais eficaz e eficiente. Em suma, é agora mais evidente que os líderes da indústria da hospitalidade devem ser mais participativos e preocupados com os RH, tendo uma influência significativa na motivação e satisfação dos RH, com consequências quer no seu empenho, quer no seu desempenho, destacando estas variáveis como fatores críticos de sucesso mais importante.

6.3. Limitações do estudo

Os resultados obtidos nesta investigação devem ser entendidos com alguma preocupação atendendo aos limites e limitações inerentes à mesma. Para tal, vamos apenas referir as mais importantes e relevantes. À semelhança do ponto anterior a respetiva ordenação não pretende traduzir o grau de importância e/ou grandeza das limitações observadas.

Em primeiro lugar todos os dados referentes das variáveis utilizadas na investigação são provenientes apenas de uma única fonte, ou seja estudantes e são medidas que podem ter enviesamentos.

Em segundo lugar o estudo foi conduzido a alunos com idades e anos de escolaridade muito heterogéneas do setor do turismo, sem experiência laboral contínua, pelo que não estão familiarizados com estes processos o que pode limitar a zona de pensamento e reflexão, visto que apenas tiveram experiências pontuais

no mundo do trabalho. Pode acontecer que trabalhadores no ativo da área de investigação percepcionem a motivação e satisfação de forma distinta. Apesar desta limitação poder condicionar a generalização dos resultados obtidos, apraz registar que os mesmos estão em conformidade com outros estudos feitos noutras áreas de investigação.

Apesar de ser uma amostra total pequena do universo, deve-se atender a esta questão, apesar de se reconhecer a dificuldade inerente à sua concretização na prática, visto que o investigador esteve sempre presente no preenchimento de todos os questionários por parte dos respondentes. Com efeito, alguns líderes estão ainda pouco sensibilizados para a importância de colaborarem com os investigadores como ficou comprovado pela restrição impostas por algumas instituições de ensino, o que de certa forma é estranho visto pertencerem também eles às áreas de investigação e educação.

6.4. Recomendações

Tendo em vista uma melhoria contínua no setor turístico ao nível da oferta existe a necessidade dos RH obtenham um papel mais ativo nas organizações turísticas. Assim, torna-se imperativo chamar a atenção dos seus líderes com alguns pontos-chave e reflexão.

A periodicidade com que os RH são chamados a refletir acerca das condições laborais deverá fazer parte da estratégia da organização, visto serem eles o elo de ligação entre organização e clientes e com base nas suas opiniões, devem ser criadas condições de trabalho que incentivem o compromisso, dedicação, autoestima resultando ao mesmo tempo uma melhor produtividade e felicidade.

Uma aposta clara e inequívoca na formação contínua, melhora o empenho e desempenho e consequentemente a qualidade do serviço. Ter em conta as relações interpessoais e pessoais de cada colaborador, incentivando a sua participação na tomada de decisão.

6.5. Pistas para investigação futura

Algumas propostas para futuras investigações surgem da constatação das limitações observadas inerentes à própria investigação. Assim, considerar-se-ia importante a utilização de outros tipos de amostra, nomeadamente em outras

áreas de formação que possuam um interesse relevante para o país, promovendo o seu desenvolvimento atendendo a todos os setores da economia. Uma seleção rigorosa nas amostras que representem muito bem o universo em causa. Tendo por base o estudo efetuado sugeríamos outras investigações, nesta área nomeadamente ao nível de outras variáveis da motivação e satisfação que aqui não foram incluídas como a título de exemplo as remunerações que em muito estão em simbiose com as variáveis estudadas por terem poder comportamental nos recursos humanos. Qual a influência e o papel do género feminino no mundo do turismo, mas sobretudo que tipo de motivação e satisfação estão associadas bem como o grau de significância que lhe está atribuído. Por fim um estudo da motivação e satisfação alargado a outros segmentos da oferta turística completava assim a importância que representa o turismo para as sociedades contemporâneas e que contributo representa o setor nas economias principalmente na portuguesa.

7. Referências Bibliográficas

Alcobia, Paulo. (2011). Atitudes e Satisfação no Trabalho. In José Ferreira, José neves e António Caetano (Org.), Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa. Ed. Escolar Editora. P. 317-346.

Amaral, Rui, & Serra, Jaime, (2013). O Visitante Enogastronómico da Cidade de Évora. In Marujo, Noemi (Coords), Os Estudos de Turismo na Universidade de Évora - Ensino e Investigação. Évora: Escola de Ciências Sociais/Universidade de Évora p.99-11.

Armstrong, Michael. (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London and Philadelphia, (11^a ed.) ed. Kogan Page.

Arnolds, Ca, & Boshoff, Christo. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *Journal of Human Resource Management*, Vol.13 (4), p.697-719. Retirado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190210125868>, 12-07-14.

Austin, Nathan. (2002). Training Tourism and Hospitality Managers in Universities, *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, Vol.2 (2), p.89-100. Retirado de http://dx.doi.org/10.1300/J172v02n02_05, 01-07-14.

Barañano, Ana. (2008). Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação. Lisboa. Ed. Sílabo.

Bento, António. (2007). Ergonomia: Contributos para a Gestão de Recursos Humanos. In António Caetano e Jorge Vala (Org.), Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Práticas. Lisboa. (3^a ed.) Ed. RH. P. 195-233.

Bradupanu, Daniela. (2011). Identifying Motivational Factors within a Multinational Company. Audce, vol 7 (4), p.219-226, retirado de <http://journals.univ-danubius.ro/index.php/oeconomica/article/view/909>, 08-07-2014.

Cardim, José. (2005). Formação Profissional: Problemas e Políticas. Lisboa. ed. ISCPs-UTL.

Cardoso, Luís. (2012). Estratégia e Competitividade: Como vencer nos negócios no ambiente vertiginoso e global do século XXI. Lisboa. (3^a ed.) ed. Babel.

Caroço, José, & Correia, Manuela. (2012). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho: Papel Mediador da Motivação e Comprometimento Organizacional. *Revista Organizações e Trabalho*, nº37/38, p.41-60. Retirado de <http://run.unl.pt/handle/10362/12126>, 03-07-14.

Casey, Rickey, Hilton, Robert, & Robbins, Jay. (2012). A Comparison of motivation of Workers in the united States versus Nicaragua and Guatemala Utilinzing the Hackman and Holdam Job characteristics Model. *International Journal of Business and Public Administration*, Vol. 9 (3) p.39-59.

Cetinkaya, Ali. (2011). The Impact of Employee Motivation on Emotional Commitment: Research Undertaken in a Five-Star Hotel. *Journal of Transnational Management*, nº16:3, p.149-156, retirado de <http://www.tandfonline.com/loi/wtnm20>, 05-06-2013.

CHA, Daniel, & Bartlett, Bart. (2002). Development of a Job Satisfaction Factor Model for the Lodging Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 1 (1), p.318-339. Retirado de http://dx.doi.org/10.1300/J171v01n01_02, 03-06-2014.

Charles, Kwame, (1997). Tourism Education and Training in the Caribbean: Preparing for the 21st Century. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, Vol.3, p.189-197. Retirado de [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1603\(199709\)3:3%3C189::AID-PTH84%3E3.0.CO;2-D](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1603(199709)3:3%3C189::AID-PTH84%3E3.0.CO;2-D), 01-07-14.

Chiavenato, Idalberto. (2004). Recursos Humanos: O capital Humano das organizações. São Paulo. (8^a ed.) ed. Atlas.

Correia, Anabela, Bentes, Luísa, & Gomes, Jorge, (2011). Força de Gestão de Recursos Humanos: Exploração Teórica e Validação Empírica no Setor Hoteleiro. *Revista Turismo & Desenvolvimento* – Universidade de Aveiro, nº 16, p.61-71.

Costa, Helena, Costa, Carlos, Breda, Zélia, Caçador, Sandra, Carvalho, Inês, & Vieira, Rafaela. (2013). Women in Brazil with Higher Education in Tourism:

Preliminary Results of the Gentour Project. *Revista Turismo & Desenvolvimento* – Universidade de Aveiro, nº 19, p.53-66.

Cruz, Francisco, Cañizares, Sandra, & López-Guzmán, Tomás. (2012). Satisfacción Laboral como factor Crítico para la Calidad: El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba – España. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, Volº. 20, p.1047-1068. Retirado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000500005, 05-06-2013.

Cunha, Licínio. (2007). Introdução ao Turismo. Lisboa. (3ª ed.) ed. Verbo.

Cunha, Licínio. (2013). Economia e Política do Turismo. Lisboa. (3ª ed.) ed. Lidel.

Cunha, Miguel, Rego, Arménio, Cunha, Rita & Cardoso, Carlos, (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa. (6.ª ed.) Ed. RH.

Cunha, Miguel, Rego, Arménio, Cunha, Rita, Cardoso, Carlos, Maques, carlos & Gomes, Jorge, (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa. (2.ª ed.) Ed. Sílabo.

Dalal, Reeshad, Bashshur, Michael, & Credé, Marcus. (2011). The Forgotten Facet: Employee Satisfaction with Management above the Level of Immediate Supervision, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 60 (2), p.183-209. Retirado de doi: 10.1111/j.1464-0597.2010.00431.x, 14-07-2014.

Dipietro, Robin, & Condly, Steven. (2007). Employee Turnover in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. Vol. 6 (1), p.1-22, retirado de http://dx.doi.org/10.1300/J171v06n01_01, 25-10-2013.

Deshpande, Satir (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*. 15 (6), 655-660

Doyle, Wendy, Findlay, Sandi, & Young, Jeffrey. (2012). Workplace Learning Issues of Hotel Employees: Examining Differences Across Management Status and Gender, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 11 (4), p.259-279. Retirado de <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2012.690679>, 14-07-2014.

Eurico, Sofia, Silva, João, & Patrícia, Vale. (2012). Recursos Humanos Qualificados no Turismo: Fatores de Diferenciação nos Pólos de Desenvolvimento Turístico do Oeste e de Leiria-Fátima. *Tourism & Management Studies*, Nº. 8, p.30-40. Retirado de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php>, 15-04-2013.

Ferreira, Aristides, & Martinez, Luís. (2008). Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional, Lisboa, RH ed.

Ferreira, Aristides, Diogo, Carole, Ferreira, Mafalda, & Valente, Ana. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Mote). *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol.12, Nº. 2, p.187-198.

Fialho, Joaquim, Silva, Carlos & Saragoça, José. (2013). Formação Profissional: Práticas Organizacionais, Políticas Públicas e Estratégias de Ação. Lisboa. (1ª ed.) ed. Sílabo.

Fielding, Kerri-Ane, Pearce, Philip, & Hughes, Karen. (1992). Escalando a Ayeres Rock: Relacionando a Motivação dos visitantes, a Perceção do tempo e a Diversão. In Goeldner, Charles, Ritchie, JR., & McIntosh, Robert. (2002). Turismo – Princípios, Práticas e Filosofias. São Paulo. (8ª ed.) ed. Bookman. P.183-188.

Freitas, Frances, & Leonard, Lora. (2011). Maslow's Hierarchy of Needs and Student Academic Success. *Journal Teaching and Learning in Nursing*, vol 6, p.9-13, retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1557308710000491>, 07-11-2013.

Furnham, Adrian, Ford, Liam, & Ferrari, Kirsti. (1999). Personality and Work Motivation. *Journal of Personality and Individual Differences*, nº26, p.1035-1043, retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886998002025>, 21-10-2013.

Galanou, Ekaterini, Georgakopoulos, Georgios, Sotiropoulos, Ioannis, & Dimitris, Vasilopoulos. (2011). The Effect of Reward system on Job Satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: a qualitative study. *International Journal of Human Sciences*, Vol. 8 (1), p.484-519. Retirado de <http://www.insanbilimleri.com/en>, 14-07-2014.

Garrido, María, Péres, Pilar, & Antón, Carmen. (2005). Determinants of sales manager job satisfaction. An analysis of Spanish industrial firms, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 (10), p.1934-1954. Retirado de <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500298776.x>, 03-06-2014.

Ghiglione, Rodolphe, Matalon, Benjamin, (1992), O Inquérito: Teoria e Prática, Oeiras, ed. Celta, pp.105 – 157.

Goeldner, Charles, Ritchie, JR., & McIntosh, Robert. (2002). Turismo – Princípios, Práticas e Filosofias. São Paulo. (8ª ed.) ed. Bookman.

Gregolin, Marcos, Patzlaff, Airton, & Patzlaff, Priscila. (2011). Motivação para o Trabalho e o Comportamento Humano nas Organizações. Emancipação, Ponta Grossa, nº11 (1), p.59-71, retirado de <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao>, 22-10-2013.

Griffin, Mark, & Neal, Andrew. (2000). Perceptions of safety at Work: A Framework for Linking Safety Climate to Safety Performance, Knowledge, and Motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 5, (3), p.347-358. Retirado de <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2000-07884-003>, 12-07-14.

Hartman, Frank, & Slapničar, Sergeja. (2012). Pay Fairness and Intrinsic Motivation: The Role of Pay Transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 (20), P.4283-4300. Retirado de <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2012.664962>, 05-06-2013.

Hill, Manuela, & Hill, Andrew. (2012). Investigação por Questionário. Lisboa. (2ª ed.) Ed. Sílabo.

Hofmans, Joeri, Gieter, Sara, & Pepermans, Roland. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, Nº. 82, p.1-9. Retirado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2012.06.007>, 15-04-2013.

Huang, Yu-Chih, Backman, Sheila, Chang, Lan-Lan, Backman, Kenneth, & McGuire, Francis. (2013). Experiencing student learning and tourism training in a 3D virtual

world: An exploratory study, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, Vol.13, p.190-201. Retirado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhlste.2013.09.007>, 01-07-14.

Hytti, Ulla, Kautonen, Teemu, & Akola, Elisa. (2013). Determinants of job satisfaction for salaried and self-employed professionals in Finland. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 (10), P.2034-2053. Retirado de <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.723023.>, 05-06-2013.

IP – Turismo de Portugal. (2014). Anuário das Estatística do turismo 2012. Retirado, <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/oturismoem/Pages/OTurismoem.aspx>, em 20-06-14.

Ismail, Azman, Zainuddin, Noor, & Ibrahim, Zalina. (2010). Linking Participative and Consultative Leadership Styles to Organizational Commitment as an Antecedent of Job Satisfaction, *UNITAR e-Journal*, Vol. 6 (1), p.14-28. Retirado de <http://www.myjurnal.my/public/article-view.php?id=70161>, 14-07-2014.

Israeli, Aviad, & Barkan, Rachel. (2004). The Impact of Hotel Social Events on Employee Satisfaction, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 2 (2), p.23-38, retirado de http://dx.doi.org/10.1300/J171v02n02_02, 12-7-14.

Jaturanonda, Chorkaew, & Nanthavanij, Suebsak. (2011). Analytic-Based Decision Analysis Tool for Employee-job Assignments Based on Competency and job Preference, *International Journal of Industrial Engineering*, Vol. 18 (2), p.58-70. Retirado de <http://journals.sfu.ca/ijietap/index.php/ijie/article/view/375>, 14-07-2014.

Jawahar, Brian. (2006a). An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13 (2), p.14-28, retirado de <http://jlo.sagepub.com/content/13/2/14.full.pdf>, doi: 10.1177/10717919070130020101, 12-7-14.

Kandampully, Jay. (2000). The Impact of Demand Fluctuation on the Quality of Service: a Tourism Industry Example. *Managing Service Quality: An International*

Journal, Vol.10 (1), p.10-19. Retirado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09604520010307012>, 08-12-13.

Katt, James, & Condly, Steven. (2009). A Preliminary Study of Classroom Motivators and De-motivators from a Motivation-hygiene Perspective. *Journal Teaching and Learning in Nursing*, vol 58 (2), p.213-234, retirado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03634520802511472>, 25-10-2013.

Keep, William. (2003). Adam Smith's imperfect invisible hand: motivations to mislead. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 12 (4), p.343-353, retirado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8608.00335/>, 12-07-2014.

Kellison, Timothy, Kim, Yu, & Magnusen, Marshall. (2013). The Work Attitudes of Millenials in Collegiate Recreational Sports, *Journal of Park and Recreation Administration*, Vol. 31 (1), p.78-97. Retirado de <http://js.sagamorepub.com/jpra/article/view/2750>, 14-07-2014.

Kim, Kakyom, & Jogaratnam, Giri. (2010).) Effects of Individual and Organizational Factors on Job Satisfaction and Intent to Stay in the Hotel and Restaurant Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 9 (3), p.318-339. Retirado de <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2010.487043>, 03-06-2014.

Johnson, Karen, & Bartlett, Kenneth. (2013). The role of tourism in national human resource development: a Jamaican perspective, *Journal of Human Resource Development International.*, Vol.16 (2), p.205-219. Retirado de <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2013.771867>, 01-17-14.

Loasby, Brian. (2002). The Evolution of Knowledge: beyond the Biological Model. *Research Policy*, Vol. 31, p.1227-1239 retirado de PII: S0048-7333(02)00060-4, 12-7-14.

Locke, Edwin, & Latham, Gary. (2001). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey, *The American Psychology Association*, Vol. 57 (9), p.705-717. Retirado de DOI: 10.1037//0003-066X.57.9.705, 12-07-14.

Locke, Edwin, & Latham, Gary. (2004). What Should we do About Motivation Theory? Six Recommendations for the twenty-first, *Academy of Management*

Review, Vol. 29 (3), p.388-403. Retirado de <http://amr.aom.org/content/29/3/388.short>, DOI:10.5465/AMR.2004.13670974, 12-07-14.

Lundberg, Christine, Gudmundson, Ana, & Andersson, Tommy. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Journal of Tourism Management*, nº30, p.890-899, retirado de <http://www.elsevier.com/locate/tourman>, 22-10-2013.

Macêdo, Orlando, & Alberto, Maria, (2012). O sentido da formação profissional no contexto da aprendizagem. *Revista Estudos de Psicologia*, Vol. 17 (2), P.223-231. Retirado de, <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2012000200005>, 1-07-14.

Macêdo, Orlando, Alberto, Maria, & Araujo, Anísio, (2012). Formação profissional e futuro: expectativas dos adolescentes aprendizes. *Revista Estudos de Psicologia*, Vol. 29 (1), P.779-787. Retirado de, <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-66X2012000500014>, 1-07-14.

Mário, Ceitil. (2007). O Papel da Formação no desenvolvimento de Novas Competências. In António Caetano e Jorge Vala (Org.), Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Práticas. Lisboa. (3^a ed.) Ed. RH. P. 325-355.

Marôco, João. (2014). Análise Estatística com SPSS Statistics. Lisboa. (6^a ed.) Ed. ReportNumber.

Maroudas, Leonidas, Kyriakidou, Olivia, & Vacharis, Artemis, (2008). Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices. *Journal of Managing Leisure*, Vol. 13 (3/4), P.258-271. Retirado de, <http://dx.doi.org/10.1080/13606710802200969>, 25-10-13.

Marras, Jean. (2005). Gestão de pessoas em empresas inovadoras. São Paulo. Ed. Futura.

Marshall, Mike. (2000). Luxury, Economic Development and Work motivation: David Hume, Adam Smith and J.R. McCulloch. *History of Political Economy*, Vol. 32, p.631-648.

Martinez, Luís, & Ferreira, Aristides. (2010). Análise de Dados com SPSS - Primeiros Passos. Lisboa. (3^a ed.) Ed. Escolar Editora.

Masberg, Barbara, Dorothy, Chase, & Madlem, Melody. (2004). A Delphi Study of Tourism Training and Education Needs in Washington State, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol.2 (2), p.1-22. Retirado de http://dx.doi.org/10.1300/J171v02n02_01, 01-07-14.

Maslow, Abraham. (1943). A Theory of human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.

Mayaka, Melphon, & Akama, John. (2007). Systems approach to tourism training and education: The Kenyan case study. *Journal of Tourism Management*, Vol.28 (2), p.100-121. Retirado de doi:10.1016/j.tourman.2005.12.023, 01-07-14.

McGowan, Pauric, Redeker, Caroline, Cooper, Sarah, & Greenan, kate. (2012). Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 74 (1/2) p.53-72. Retirado de <http://dx.doi.org/10.1080/08985626.2012.637351>, 12-07-14.

Mousavi, Seyed, & Dargahi, Hossein. (2013). Ethnic Differences and Motivation Based on Maslow's Theory on Iranian Employees. *Iranian J Publ Health*, Vol. 42, (5), p.516-521, retirado de <http://www.deepdyve.com/lp/pubmed-central/-DXZ9QUSNve>, 08-07-2014.

Montserrat, Xavier. (2006). Como Motivar – Dinâmicas para o Sucesso. Porto, ed. Asa.

Nandi, JK. (2008). Achievement Motivation Amongst Front Line Managers. ICAFAI *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 7, nº3, p.58-64, retirado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/32955681>, 12-07-2014.

Nash, Laura. (1993). Ética nas empresas: boas intenções à parte. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 33 (5), P.128-129, retirado de <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901993000500011>, 12-07-2014.

Noemi, Marujo. (2012). Turismo, Turistas e Eventos: O caso da Ilha da Madeira, Tese de doutoramento, Universidade de Évora.

Nohria, Nitin, Groysberg, Boris, & Lee, Linda-Eling. (2008). Employee Motivation: A powerful New Model. *Harvard Business Review*, july-august, p.1- 8.

Norbert, Vanhove. (2005). The Economics of Tourism Destination. Oxford. (1^a ed.) ed. Elsevier.

Neves, José. (2007). Gestão de recursos humanos: Evolução do Problema em Termos dos conceitos e das Práticas. In António Caetano e Jorge Vala (Org.), Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Práticas. Lisboa. (3^a ed.) Ed. RH. P. 5-30.

Neves, José. (2011). Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais. In José Ferreira, José neves e António Caetano (Org.), Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa. Ed. Escolar Editora. P. 289-316.

Noltemeyer, Amity, Bush, Kevin, Patton, Jon, & Bergen, Doris. (2009). The Relationship among deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of Maslow's theory. *Journal Children and Youth Services Review*, nº34, p.1862-1867, retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0190740912002265>, 07-11-2013.

Oldham, Greg, & Hackman, Richard. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, p.463-479. Retirado de [ww.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/job.678, 12-07-14.

Pardal, Luís, & Lopes, Eugénia. (2011). Métodos e Técnicas de Investigação Social. Porto. Ed. Arenal.

Parsons, Elizabeth, & Broadbridge, Adelina. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of Retailing and Consumer Services* vol. 13, p.121-131, retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698905000652>, 21-10-2013.

Passos, Ana. (2007). Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional. In António Caetano e Jorge Vala (Org.), Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Práticas. Lisboa. (3^a ed.) Ed. RH. P. 423-441.

Patrick, John, Smy, Victoria, Tombs, Michal, & Shelton, Katherine. (2012). Being in one's chosen job determines pre-training attitudes and training outcomes, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 85, p.245-257. Retirado de DOI:10.1111/j.2044-8325.2011.02027, 14-07-2014.

Pereira, Alexandre. (2011). SPSS – Guia Prático de utilização – Análise de Dados para as Ciências Sociais e Psicologia. Lisboa. (7^a ed.) Ed. Sílabo.

Pearson, Cecil, & Hui, Lynette. (2001). Cross-Cultural test of Vroom's Expectancy Motivation Framework: An Australian and Malaysian Company in the beauty Care Industy, *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 4, p.307-327. Retirado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1081/OTB-100105407>, 12-07-14.

Péres, Xerardo, & Ramos, Angela, (2013). Apuntes de Metodología de la Investigación Turística. PASOS- *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural.*, Vol. 11 (4), P.707-710. Retirado de, <http://www.redalyc.org/pdf/881/88128724017.pdf>, 01-07-14.

Pierce, Jon, Jussila, Iiro, & Cummings, Anne. (2009). Psychological Ownership Within the Job Design Context: revision of the job characteristics model, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, p.477-496. Retirado de www.interscience.wiley.com DOI: 10.1002/job.550, 12-07-14.

Quivy, Raimond (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa: Ed. Gradiva.

Quivy, Raimond, Campenhoudt, Luc. (2005), Manual de Investigação em Ciências Sociais. 2^a ed. Gravida.

Ramos, Francisco, & Marujo, Noemi, (2011). Reflexões Sócio-Antropológicas Sobre o Turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento* – Universidade de Aveiro, nº 16, p.23-33.

Rego, Arménio. (2000). Os Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder – Desenvolvimento e Validação de um Instrumento de Medida. *Análise Psicológica*, Vol. 18, nº3, p.335-344, retirado de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0870-82312000000300007>, 05-11-2013.

Rego, Arménio, & Carvalho, Teresa. (2002). Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Evidência Confirmatória do Constructo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 18, nº1, p.17-26, retirado de <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722002000100003>, 14-05-2013.

Renko, Maija, Kroeck, Galen, & Bullough, Amanda. (2012). Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Journal Small Business Economics*, nº39, p.667-684, retirado de doi: 10.1007/s11187-011-9354-3), 12-07-2014.

Ribeiro, Rui. (2007). Recrutamento e Seleção. In António Caetano e Jorge Vala (Org.), Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Práticas. Lisboa. (3^a ed.) Ed. RH. P. 267-300.

Robbins, Stephen, Judge, Timothy & Sobral, Filipe, (2011). Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. São Paulo. (14^a ed.) Ed. Pearson.

Rosa, Luís. (1994). Cultura Empresarial motivação e Liderança: Psicologia das Organizações. Lisboa. ed. Presença.

Rutherford, Denney & O'Fallon, Michael, (2007). Hotel Management and Operations. 4th Edition, John Wiley and Sons, Inc.

Santos, Joana, & Sustelo, Margarida. (2009). Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido num hospital privado, *Revista PSICO*, Vol. 40 (4), P.467-472, retirado de <http://revistaseletronicas.pucrs.br/revistapsico/ojs/index.php/revistapsico/article/view/5326>, 05-06-13.

Sarah, Ridley. (1995). Towards a New Business Culture for Tourism and Hospitality Organizations. International *Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.7 (7), p.36-43. Retirado de 159

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09596119510101912>, 08-012-113.

Sakolowski, kurt, Schmalt, Heinz-Dieter, Langens, Tomas, & Puca, Rosa. (2000). Assessing Achievement, Affiliation, and Power Motives All at Once: The Multi-Motive Grid (MMG), *Journal of Personality Assessment*, Vol. 74 (1) p.126-145. Retirado de <http://dx.doi.org/10.1207/S15327752JPA740109>, 02-11-13.

Selden, Sally, & Brewer, Gene. (2000). Work Motivation in the Senior Executive Service: testing the High Performance Cycle Theory, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10 (3), p.531-550. Retirado de <http://jpart.oxfordjournals.org/content/10/3/531.short>, 12-07-14.

Senh, Caroline. (2005). A Motivação dentro da Motivação do Grupo Accor: Ferramenta e Comunicação interna como meio Motivacional nas Organizações. Monografia (Especialização em gestão Estratégica, Comunicação Organizacional e relações Públicas). Escola de Comunicação e Artes – Universidade de São Paulo.

Smith, Deborah, & Shields, Joel. (2013). Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Administration in Social Work*, vol 37 (2), p.189-198, retirado de <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03643107.2012.673217>, 12-07-2014.

Sungmin, Hyun, & Oh, Haemoon. (2011). Re-examination of Herzberg's two-factor theory of motivation in the Korean Army foodservice operations. *Journal of Foodservice Business Research*, Vol.14 (2), p.100-121. Retirado de <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15378020.2011.574532>, 08-06-14.

Tavares, Sara, & Eusébio, Maria. (2011). Eventos de Negócios na Hotelaria: Proposta de um Modelo de avaliação da Satisfação dos Clientes. *Revista de Turismo & Desenvolvimento*, nº15, p.55-69.

Teck-Hong, Tan, & Waheed, Amna (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The mediating Effect of Love Money. *Journal Asian Academy of Management*, vol 16, nº 1 p.73-94, retirado de <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/30419/>, 12-07-2014.

Trindade, Ana, (2006). Modos de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria Algarvia. *Revista Encontros Científicos – Tourism & Management Studies – Universidade do Algarve*, nº 2, p.119-127.

UNWTO. (2014). Panorama OMT del Turismo Internacional – Tourism Highlights. Tendencias del Turismo y Estratégias de Marketing OMT. Vol.12 – Junho 2014. Retirado de http://dxttq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp_hr.pdf, em 20-06-14.

Vazirani, Nitin. (2010). Competencies and Competency Model-A Brief Overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, Vol. 7 (1), p.121-131.

Vroom, Victor. (1964). Work and Motivation. Ed. Jonh wiley & Sons. New york, London, Sydney.

Vynogradova, O., & Gavrysh, K. (2013). Application of the Hungarian Method to Hotel Personnel Competence Assessment. *International Journal of Academic Research Part B*, Vol. 5 (6), p.74-78. Retirado de DOI: 10.7813/2075-4124.2013/5-6/B.13, 14-07-2014.

Wolfe, Kara, & Kim, Hyun. (2013). Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Job Tenure among Hotel Managers, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 12 (2), p.175-191. Retirado de <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2013.752710>, 03-06-2014.

Worthley, Reginald, MacNab, Brent, Brislin, Richard, Ito, Kiyohiko, & Rose, Elizabeth. (2009). Workforce motivation in Japan: an examination of gender differences and management perceptions, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20 (7), p.1503-1520, retirado de <http://www.tandfonline.com/loi/rijh20>, 08-06-2014.

Wu, Wenling. (2012). The Relationship between Incentives to Learn and Maslow's Hierarchy of Needs. *Physics Procedia*, Vol. 24, p.1335-1342, retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1875389212002428>, 07-11-2013.

Xu, Xiaoyan, Xu, Yangang, Mellor, David, & Duan, Liqiong. (2012). Motivation and social contexts: A crossnational pilot study of achievement, power, and affiliation motives, *International Journal of Psychology*, Vol. 47 (2) p.111-117. Retirado de <http://dx.doi.org/10.1080/00207594.2011.590493>, 02-11-13.

Zanelli, J. (2004). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Artmed. Porto Alegre.

Zagonari, Fabio. (2009). Balancing tourism education and training. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.28, p.2-9. Retirado de doi:10.1016/j.ijhm.2008.03.006, 01-07-14.

Zientara, Piotr. (2009). Employment of older workers in Polish SMEs: employer attitudes and perceptions, employee motivations and expectations. *Human Resource Development International*, Vol. 12 (2), p.135-153, retirado de www.informaworld.com DOI: 10.1080/13678860902764068, 12-07-2014.

Apêndices

Apêndice 1 – Instrumento de recolha de dados