

**Universidades Lusíada**

Dialamícu, Maquiesse Odete, 1978-

**A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira**

<http://hdl.handle.net/11067/1109>

**Metadata**

**Issue Date** 2014-09-09

**Abstract** Atualmente, os recursos humanos são o ativo mais importante de uma organização, sendo esta uma realidade para a qual o setor hoteleiro tem que estar consciente, pois trata-se de uma atividade baseada em mão-de-obra intensiva, de cuja qualidade depende a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Neste sentido, pretendeu-se analisar a influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira. A amostra é constituí...

**Keywords** Motivação do empregado, Desempenho, Indústria hoteleira - Empregados

**Type** masterThesis

**Peer Reviewed** No

**Collections** [ULL-FCEE] Dissertações

This page was automatically generated in 2025-04-18T07:17:10Z with information provided by the Repository



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**

**Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise  
Organizacional**

**A influência da motivação intrínseca e das  
características da função no desempenho  
profissional dos trabalhadores  
da indústria hoteleira**

**Realizado por:**  
Maquiesse Odete Dialamícu

**Orientado por:**  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

**Constituição do Júri:**

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia  
Arguente: Prof. Doutor Carlos Patrício Fernandes Braga

Dissertação aprovada em: 8 de Setembro de 2014

Lisboa

2014



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A**

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise  
Organizacional

A influência da motivação intrínseca e das  
características da função no desempenho  
profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira

Maquiesse Odete Dialamícu

Lisboa

Maio 2014



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

A influência da motivação intrínseca e das características  
da função no desempenho profissional dos  
trabalhadores da indústria hoteleira

Maquiesse Odete Dialamícu

Lisboa

Maio 2014

Maquiesse Odete Dialamícu

A influência da motivação intrínseca e das  
características da função no desempenho  
profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da  
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de  
Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão  
de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Manuela Marques  
Faia Correia

Lisboa

Maio 2014

## Ficha Técnica

**Autora** Maquiesse Odete Dialamícu  
**Orientadora** Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia  
**Título** A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2014

### Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

DIALAMÍCUA, Maquiesse Odete, 1978-

A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira / Maquiesse Odete Dialamícu ; orientado por Maria Manuela Marques Faia Correia. - Lisboa : [s.n.], 2014. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - CORREIA, Maria Manuela Marques Faia, 1967-

LCSH

1. Motivação intrínseca do empregado
2. Desempenho
3. Indústria hoteleira - Empregados
4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Employee intrinsic motivation

2. Performance

3. Hospitality Industry - Employees

4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HF5549.5.M63 D53 2014

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus por me ter dado vida e por me acompanhar nos momentos bons e nos momentos difíceis.

Um agradecimento especial, à Professora Doutora Manuela Faia Correia por ter aceite orientar a minha dissertação de mestrado e pela sua colaboração ao longo da realização deste trabalho.

A minha querida mãe Maria da Conceição Francisco (em memoriam).

Ao meu esposo Hugo Roberto Costa pelo seu apoio incondicional e pela sua compreensão quando, tantas vezes, tive que me ausentar de Angola.

Aos meus filhos Roberto Alexandre e Tatiana Mónica que tanto amo e que várias vezes deixei em Angola para que pudesse continuar os meus estudos. Obrigada pela valorização do meu esforço.

À minha querida irmã Delfina Francisco que sempre foi um exemplo de vida para mim desde o momento que a minha mãe faleceu e por me ter indicado o caminho certo para conseguir atingir os objetivos.

Ao meu irmão mais velho Ambrósio Clemente pelo apoio e grande parte da minha educação. Pelo tempo que passámos juntos e pelos momentos difíceis que conseguimos ultrapassar.

Ao meu querido pai que sempre me deu apoio para continuar os estudos, sendo ele professor universitário sempre me ensinou que a formação é para toda vida.

A todos o meu OBRIGADA!





# APRESENTAÇÃO

## **A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira**

Maquiesse Odete Dialamícuá

Atualmente, os recursos humanos são o ativo mais importante de uma organização, sendo esta uma realidade para a qual o setor hoteleiro tem que estar consciente, pois trata-se de uma atividade baseada em mão-de-obra intensiva, de cuja qualidade depende a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Neste sentido, pretendeu-se analisar a influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira.

A amostra é constituída por 256 funcionários de 9 hotéis do distrito de Lisboa, com idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos. Para a recolha de dados, foram utilizados os seguintes instrumentos: *Intrinsic Motivation Scale*, *Job Diagnostic Survey* e *Self-appraisals of Job Performance*.

Os resultados obtidos permitem-nos concluir que o desempenho está positivamente associado com a motivação intrínseca e as características da função e que a autonomia é a variável com maior impacto sobre o desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira.

**Palavras-chave:** Motivação intrínseca, Desempenho profissional, Características da função, Indústria hoteleira.

# PRESENTATION

## **The influence of intrinsic motivation and job characteristics in work *performance of employees in the hotel industry***

Maquiesse Odete Dialamícuá

Presently human resources are the most important asset of an organization it's a reality for which the Hotel management sector has to be aware, as this is an activity based on intensive hand labor, the quality of which depends on accomplishing competitive and sustainable advantages. Taking this in consideration the intent was to analyze the influence of intrinsic motivation and of the characteristics of the job role in the professional development of staff in the hotel management industry.

The sample consisted of 256 employees of 9 hotels in Lisbon district, aged between 18 and 67. We used the following instruments to collect data: Intrinsic Motivation Scale, Job Diagnostic Survey and Self-appraisals of Job Performance.

The results allow conclude that the performance is positively associated with intrinsic motivation and features of the job role and that autonomy is the variable with the greatest impact on the work performance of employees in the hotel industry.

**Key-words:** Intrinsic motivation, Job Performance, Job characteristics, Hotel industry

## SUMÁRIO

Lista de figuras .....	11
Lista de gráficos .....	13
Lista de tabelas .....	15
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 1. MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA .....</b>	<b>21</b>
1.1. Teorias da motivação .....	22
1.1.1. Teorias das necessidades .....	22
1.1.1.1. Hierarquia das necessidades de Maslow .....	23
1.1.1.2. Teoria bifatorial de Herzberg .....	26
1.1.1.3. Teoria ERG de Alderfer .....	27
1.1.1.4. Teoria dos motivos de McClelland .....	29
1.1.2. Teorias cognitivas .....	31
1.1.2.1. Teoria da equidade de Adams .....	31
1.1.2.2. Teoria do reforço de Skinner .....	33
1.1.2.3. Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham .....	34
1.1.2.4. Teoria das expectativas de Vroom .....	36
1.2. Motivação intrínseca .....	38
<b>CAPÍTULO 2. O MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO DE HACKMAN E OLDHAM .....</b>	<b>43</b>
2.1. Operacionalização do modelo .....	46
2.2. As características da função e os resultados individuais .....	47
<b>CAPÍTULO 3. MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL .....</b>	<b>53</b>
<b>CAPÍTULO 4. A INDÚSTRIA HOTELEIRA EM PORTUGAL .....</b>	<b>59</b>
4.1. Características da hotelaria .....	59
4.2. Hotelaria em Portugal .....	59
4.3. Os recursos humanos na indústria hoteleira .....	61
4.4. A satisfação do cliente .....	65
4.5. Inovação na indústria hoteleira .....	67

<b>CAPÍTULO 5. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	69
5.1. Objetivos do estudo .....	69
5.2. Metodologia .....	69
5.2.1. Participantes .....	69
5.2.2. Instrumentos .....	71
5.2.2.1. <i>Intrinsic Motivation Scale</i> .....	71
5.2.2.2. <i>Job Diagnostic Survey</i> .....	72
5.2.2.3. <i>Self-appraisals of Job Performance</i> .....	72
5.3. Procedimento .....	73
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS</b> .....	75
6.1. Estatísticas descritivas e diferenciais .....	75
6.2. Associação entre variáveis .....	80
6.3. Impacto da motivação intrínseca e características da função no desempenho profissional .....	81
<b>CAPÍTULO 7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	83
<b>CONCLUSÃO</b> .....	89
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	93
<b>APÊNDICES</b> .....	105
Lista de apêndices .....	107
Apêndice A. <i>Outputs SPSS</i> .....	109
<b>ANEXOS</b> .....	123
Lista de anexos .....	125
Anexo A. <i>Intrinsic Motivation Scale</i> .....	127
Anexo B. <i>Job Diagnostic Survey</i> .....	131
Anexo C. <i>Self-appraisals of Job Performance</i> .....	135
Anexo D. Questionário sociodemográfico .....	139

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow .....	24
Figura 2.	Teoria bifatorial de Herzberg .....	26
Figura 3.	Teoria ERG de Alderfer .....	28
Figura 4.	Teoria da equidade de Adams .....	32
Figura 5.	Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham .....	35
Figura 6.	Teoria das expectativas de Vroom .....	36
Figura 7.	Equação da teoria das expectativas de Vroom .....	37
Figura 8.	Modelo das características da função de Hackman e Oldham .....	44
Figura 9.	Avaliação dos serviços pelos consumidores .....	67
Figura 10.	Desempenho em função das habilitações literárias .....	78
Figura 11.	Motivação intrínseca em função das habilitações literárias .....	78
Figura 12.	Variedade de competências em função das habilitações literárias ..	78
Figura 13.	Identidade da tarefa em função das habilitações literárias .....	78
Figura 14.	Significado da tarefa em função das habilitações literárias .....	79
Figura 15.	Autonomia em função das habilitações literárias .....	79
Figura 16.	Feedback dos resultados em função das habilitações literárias .....	79



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Categoria profissional dos inquiridos (valores absolutos) .....	70
Gráfico 2.	Horas de trabalho semanais (valores médios) .....	71





## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Fatores comuns das teorias das necessidades .....	31
Tabela 2.	Principais diferenças entre as teorias cognitivas .....	37
Tabela 3.	Habilitações literárias dos inquiridos (valores absolutos) .....	70
Tabela 4.	Variáveis em estudo .....	75
Tabela 5.	Comparação de médias em função do género dos inquiridos .....	76
Tabela 6.	Comparação de médias em função da idade dos inquiridos .....	76
Tabela 7.	Comparação de médias em função do número de horas semanais de trabalho .....	77
Tabela 8.	Correlações entre desempenho, motivação intrínseca e características da função .....	80



## INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em ambientes caracterizados por mudanças constantes, o que fomenta a procura de novas soluções no sentido de aumentar a sua eficácia. Contudo, apesar de todo o esforço em direcionar os seus recursos essenciais para a melhoria contínua dos processos, investindo em novas tecnologias e equipamentos, muitas vezes os resultados não condizem com o objetivo inicial do investimento e apresentam baixas *performances*. Uma realidade cada vez mais presente na indústria hoteleira (Bontis, Richards, & Serenko, 2011).

A hotelaria constitui o setor mais representativo da oferta turística, quer pelo facto de ser um dos maiores empregadores e geradores de receitas, quer pela dimensão que a atividade atinge. É um sector muito particular que se caracteriza por um conjunto de manifestações sociais e humanas relacionadas com necessidades e motivações cuja satisfação depende das características do trabalho desempenhado. Deste modo, pode afirmar-se que o maior e mais importante ativo, da indústria hoteleira, são os recursos humanos, pois o seu desempenho está diretamente relacionado com a avaliação positiva dos clientes. Neste sentido, é fundamental manter os colaboradores motivados e interessados nas funções que desempenham para que os mesmos atinjam níveis de desempenho mais elevados e promovam, assim, o sucesso da organização (Robbins, 2006).

No entanto, a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis depende, em larga escala, da qualidade da mão-de-obra, o que constitui um grande desafio para as organizações deste sector, devido às especificidades dos seus colaboradores. Fatores como a duração dos contratos de trabalho, horários nem sempre regulares e baixas remunerações dão origem a uma relação precária entre a qualificação dos colaboradores e os conteúdos funcionais, o que provoca grandes dificuldades para assegurar uma *performance* de nível superior. Sendo o potencial humano o grande diferencial das organizações é fundamental que as mesmas promovam melhores condições de trabalho de modo a influenciar diretamente a qualidade dos serviços prestados aos clientes (Katsikea, Theodosiou, Perdakis, & Kehagias, 2011).

Atualmente, a motivação profissional tem um grande destaque e deriva da importância que cada um dá ao seu trabalho e do significado que atribuiu às tarefas que executa. A motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, que

se manifestam através de atividades profissionais que oferecem desafios e significados para um elevado desempenho. Todavia, a motivação não deve ser imposta, mas sim estimulada. Ela surge dentro das pessoas e por esta razão o colaborador tem que querer ser motivado, cabendo à entidade empregadora oferecer os incentivos necessários para o êxito deste processo, seja através de promoções, meios monetários, autonomia ou diversidade de tarefas (Gomes & Borba, 2011).

A motivação constitui uma ferramenta de grande importância para as organizações, pois cada vez mais está ligada a um bom desempenho, independentemente, da área de atividade. Segundo Cardon e Stevens (2004) colaboradores motivados apresentam melhores resultados, pois a motivação tem relação direta com o desempenho. Os trabalhadores passaram, então, a assumir um papel fundamental para o sucesso das organizações, deixando de ser encarados como um mero recurso produtivo. Por esta razão, não é de estranhar que as reflexões sobre o capital humano estejam no topo da lista das preocupações correntes dos gestores da indústria hoteleira (Enz, 2001).

Na realidade, a forma como os colaboradores se sentem face ao seu trabalho é determinante para o sucesso de qualquer unidade hoteleira, pois pode fazer toda a diferença entre estes fazerem simplesmente um bom trabalho ou oferecerem um serviço excepcional aos hóspedes (Arnett, Laverie, & McClane, 2002). Neste tipo de organizações a satisfação dos clientes é especialmente importante porque encoraja posteriores estadias e aumenta a publicidade boca-a-boca. Atendendo a que o desempenho dos trabalhadores é de extrema importância para este sector é imprescindível saber o que os motiva, dado que os recursos humanos são a imagem da organização e o elo de ligação entre a mesma e os clientes (Chiavenato, 2004).

O propósito desta investigação insere-se nesta problemática, pretendendo-se analisar a influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira. Perante o exposto, este trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos, quatro dos quais se centram na revisão da literatura. Os três restantes apresentam os dados empíricos decorrentes da investigação e respetiva discussão.

No primeiro capítulo procurou-se fazer um enquadramento sobre a motivação intrínseca, sendo ainda, abordadas as principais teorias da motivação, nomeadamente: a Hierarquia das necessidades de Maslow, Teoria bifatorial de

Herzberg, Teoria ERG de Adelfer, Teoria dos motivos de McClelland, Teoria da equidade de Adams, Teoria do reforço de Skinner, Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham e a Teoria das expectativas de Vroom (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Tal como a motivação intrínseca as características do trabalho têm muita influência na satisfação e, conseqüentemente, no desempenho de um indivíduo. Assim, para que os colaboradores se sintam satisfeitos com o seu emprego é extremamente importante que exista um ajustamento entre o local de trabalho e a função desempenhada. Deste modo, no capítulo dois serão apresentados os fundamentos teóricos das características do trabalho, nomeadamente o conteúdo e natureza da própria tarefa e do objetivo da execução da mesma. Segundo Spector (1997) as pessoas executam o seu trabalho de forma empenhada e adequada quando gostam do que fazem e quando acham que aquilo que executam é significativo. Quando tal acontece, aumentam os níveis de motivação intrínseca e a intensidade de atenção que dedicam a cada tarefa (Abuhamdeh & Csikstentmihalyi, 2012). É neste contexto que, nos anos 70, surge o Modelo das Características da Função desenvolvido por Hackman e Oldham (Hackman & Oldham, 1976), segundo o qual existem cinco características principais que determinam o grau de motivação do trabalhador, nomeadamente: variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback* dos resultados. Segundo Oldham e Hackman (2005) os trabalhadores que reconhecem um significado no seu trabalho têm níveis de desempenho mais elevados.

No terceiro capítulo foi feita uma revisão teórica sobre a associação entre a motivação e o desempenho profissional, dois conceitos que se encontram estreitamente correlacionados, pois quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho.

O capítulo quatro – *A indústria hoteleira em Portugal* - apresenta os principais aspetos que caracterizam este tipo de atividade, nomeadamente: a duração sazonal dos contratos de trabalho, a elevada taxa e rotatividade e *turnover*, os horários irregulares e o sistema de recompensas. Segue-se uma reflexão sobre as melhores estratégias de retenção de colaboradores, que segundo Spinelli e Canavos (2000), passa pelo enriquecimento das tarefas, melhoria do sistema de incentivos e condições de trabalho, delegação de responsabilidades e oportunidades de progressão na carreira. Uma vez que o desempenho dos trabalhadores tem um papel fundamental para o

sucesso ou insucesso do hotel, torna-se especialmente importante compreender as suas necessidades e expectativas.

O quinto capítulo é dedicado ao enquadramento metodológico, debruçando-se sobre o esclarecimento dos objetivos, hipóteses, material e métodos que motivaram esta investigação. Na consecução deste trabalho será aplicada uma metodologia quantitativa que entendemos ser a mais adequada à operacionalização deste estudo.

O capítulo seis ocupar-se-á do tratamento, análise e interpretação dos dados obtidos. E no capítulo sete, serão discutidos os resultados, referenciando a literatura mais relevante nesta área. Finalmente, na conclusão, refletimos de forma crítica, sobre o trabalho desenvolvido ao longo dos vários capítulos, apontando alguns dos seus limites e perspetivando outras questões de investigação.

## **CAPÍTULO 1**

### **MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA**

Um dos grandes desafios da gestão de recursos humanos é conseguir maximizar o desempenho e qualidade de vida dos seus trabalhadores. Para ultrapassar com sucesso este desafio as organizações devem conseguir manter os seus trabalhadores motivados. Segundo Robbins (2006) as pessoas precisam de perceber que os esforços que realizam conduzem a uma avaliação de desempenho favorável e que essa avaliação vai resultar em recompensas que elas valorizam.

O conceito de motivação não é fácil de definir, pois trata-se de um constructo invisível que é abordado através de uma grande multiplicidade de perspetivas. Segundo Pinder (1998; cit. por Cunha et al., 2007) a motivação para o trabalho consiste no conjunto de forças energéticas que tem origem quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração. Para Grant (2009) a motivação tem origem nas forças psicológicas internas de um indivíduo e determina a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos. Devido à grande diversidade de pontos de vista sobre a motivação, é complicado defini-la em poucas palavras. Contudo a motivação é responsável pela ação que o indivíduo toma, de modo a que este consiga atingir certos objetivos como resposta.

A maioria das definições inclui quatro elementos: estimulação (forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento), ação e esforço (comportamento observado), movimento e persistência (prolongamento no tempo do comportamento motivado), recompensa (reforço das ações anteriores) (Cunha et al., 2007).

A motivação pode, ainda ser dividida em extrínseca e intrínseca. A motivação extrínseca diz respeito aos comportamentos que são estimulados por recompensas materiais ou sociais ou para evitar alguma forma de punição. A motivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o mesmo suscita em quem o executa (Ryan & Deci, 2000). Será sobre este último tipo de motivação que recairá o nosso estudo. Todavia, para compreender a teoria subjacente à mesma, primeiro serão abordadas as principais teorias da motivação.

## **1.1. Teorias da motivação**

A motivação tem captado, ao longo dos tempos, a atenção de muitos estudiosos, que tentam entender os comportamentos e as atitudes dos trabalhadores nas organizações, para que seja possível prever e controlar os seus desempenhos. Assim, surgiram um certo número de ideias, dando origem a diferentes teorias e perspectivas de encarar a motivação no trabalho. Na base da maioria das teorias sobre motivação está a interação entre a situação, as necessidades e as forças impulsoras dos indivíduos (Lathan & Pinder, 2005).

Uma das classificações com maior valor organizadora da diversidade de abordagens e teorias da motivação cruza dois critérios. O primeiro faz a distinção entre as teorias de conteúdo e as teorias de processo; e o segundo distingue entre as teorias gerais sobre a motivação humana e as teorias específicas. As teorias de conteúdo procuram explicar o que motiva as pessoas e as teorias de processo analisam como se desenvolve o comportamento motivado. As teorias gerais, por sua vez, referem-se às aspirações genéricas do ser humano pelo que não se centram apenas no trabalho e no comportamento organizacional; e as teorias específicas incidem diretamente sobre o comportamento organizacional (Ambrose & Kulik, 1999).

Contudo, e tendo em conta os objetivos deste trabalho, seguiremos a classificação adotada por Lashey e Lee-Ross (2003) segundo os quais as teorias podem ser separadas em dois grupos, consoante se focam na satisfação das necessidades dos indivíduos ou nos processos cognitivos envolvidos nas suas necessidades motivacionais.

### **1.1.1. Teorias das necessidades**

Este grupo de teorias destaca as necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do esforço por elas realizado para reduzir ou saciar essas necessidades. Dentro deste grupo destacam-se: (1) a hierarquia das necessidades de Maslow; (2) a teoria bifatorial de Herzberg; (3) a teoria ERG de Alderfer (ERG); (4) e a teoria das necessidades de McClelland.



### **1.1.1.1. Hierarquia das necessidades de Maslow**

A teoria de Maslow representa as necessidades humanas sob a forma de uma pirâmide e afirma que as pessoas satisfazem as suas necessidades de acordo com uma hierarquia interna. O autor defende que as pessoas são motivadas pelo desejo de alcançar ou manter as várias condições nas quais se encontra a satisfação básica e por determinados desejos mais intelectuais. Esta teoria assenta em três grandes pressupostos: (1) o princípio da dominância, segundo o qual o comportamento humano pode ser influenciado pelas necessidades não satisfeitas; (2) o princípio da hierarquia que se refere ao facto das necessidades poderem ser reunidas de acordo com determinada classificação; (3) o princípio da emergência, em que um nível de necessidades surge como fonte de motivação e por consequência irá condicionar o comportamento do indivíduo, apenas quando as necessidades do nível ou níveis hierárquicos inferiores estiverem satisfeitas (Maslow, 1943).

De acordo com esta teoria as necessidades humanas estão dispostas em cinco níveis, cada um com um conjunto de necessidades específicas: as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de estima e auto-realização. A Figura 1 demonstra que as necessidades dos indivíduos estão hierarquizadas desde a base da pirâmide até ao topo e que a importância das mesmas evolui nesse mesmo sentido (Cunha et al., 2007).

As necessidades fisiológicas (primeiro nível: base) são inatas/biológicas, sendo a sua principal característica a premência; exigem satisfação frequente e reiterada para garantir a preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo; são necessidades que predominam sobre todas as outras: alimento, abrigo, repouso e sexo. Quando essas necessidades não são satisfeitas o comportamento das pessoas fica comprometido (Maslow, 1987).

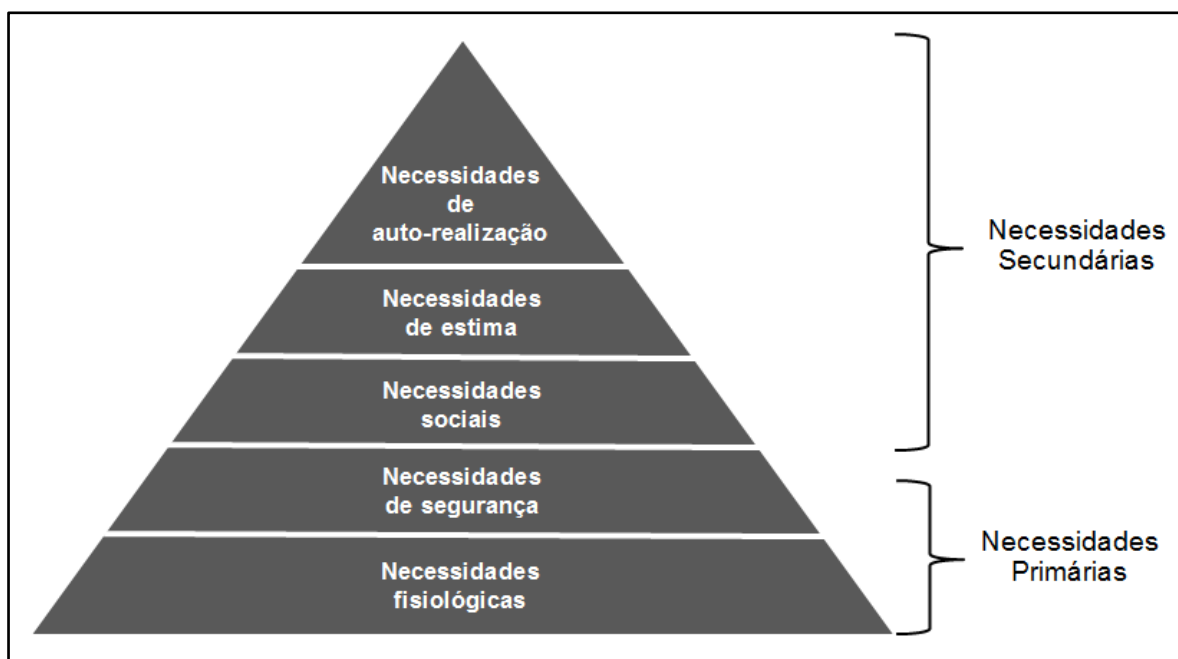
No segundo nível estão as necessidades de segurança que apenas surgem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas; são caracterizadas pela procura de um mundo ordenado, previsível e seguro o que leva o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato, nomeadamente: a doença, a incerteza, o desemprego e o roubo. Quando essas necessidades não são satisfeitas, causam incerteza e insegurança (Maslow, 1943).

No terceiro nível estão as necessidades sociais que surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas; englobam o relacionamento, a aceitação, a amizade, a compreensão e a consideração para com os outros. O afeto e o amor são os seus pontos altos, pelo que quando essas necessidades não são satisfeitas, geralmente, conduzem à falta de adaptação social e à solidão (Cunha et al., 2007).

As necessidades de estima surgem no quarto nível e dizem respeito ao orgulho, amor-próprio, progresso, confiança, reconhecimento, apreciação, prestígio, estatuto e admiração pelos outros. Quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência e desamparo que podem levar ao desânimo (Maslow, 1943).

No quinto e último nível estão as necessidades de auto-realização, que se referem à realização plena de cada indivíduo, ao seu desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento dos seus talentos. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, esta só pode ser satisfeita intrinsecamente e não pode ser observada nem controlada por outras pessoas (Maslow, 1987).

Figura 1. Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow



(Adaptado de Robbins, 2006)

Deste modo a motivação dos indivíduos é estimulada pelo nível que ainda não está satisfeito. Quer isto dizer que os indivíduos são motivados a satisfazer as necessidades que estão insaciadas. No momento que o nível das necessidades é satisfeito, o outro nível de necessidades torna-se mais importante, fazendo com que os indivíduos despendam um conjunto de esforços para satisfazê-las, sendo esta evolução, ou seja, a subida de um nível para o outro, feita desde a base até ao topo da pirâmide das necessidades. Segundo Maslow (1943) nenhuma necessidade fica totalmente satisfeita, mas uma necessidade pode deixar de ter uma ação prepotente, quando existir um grau elevado (mas não total) de satisfação. A consequência principal da satisfação de qualquer necessidade é que a mesma fica submergida e uma nova necessidade de nível mais elevado emerge (Rosenfeld & Wilson, 1999).

Os cinco níveis podem ser agrupados em duas classes: (1) necessidades primárias (que incluem as necessidades fisiológicas e de segurança; (2) e as necessidades secundárias que englobam as necessidades sociais, de estima e auto-realização (Lashey & Lee-Ross, 2003).

Segundo Maslow (1987), a realização profissional está condicionada aos fatores psicológicos do trabalho. Sabe-se que um dos pontos decisivos nessa escolha, que acontece na vida da maioria das pessoas, é encontrar uma atividade que as irá auto-realizar. Para muitos, essa eleição é estritamente limitada a pouquíssimas possibilidades, mas existe sempre uma escolha.

Os fatores de motivação estão relacionados com as necessidades de reconhecimento, ou seja, o atendimento das necessidades de nível secundário é que poderiam, efetivamente, levar à motivação do indivíduo. De acordo com Maslow, as necessidades não satisfeitas constituem as principais motivações do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Logo, se as necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas, um indivíduo não se sentirá estimulado pelas necessidades de estima. No entanto, satisfeitas as necessidades de um nível, automaticamente surgem as necessidades de nível superior, deixando as de nível inferior de serem motivadoras. Assim, o modelo de Maslow baseia-se em quatro pontos base: (1) uma necessidade satisfeita não é motivadora; (2) várias necessidades afetam uma pessoa ao mesmo tempo; (3) os níveis mais baixos têm que ser satisfeitos em primeiro lugar; (4) há mais alternativas

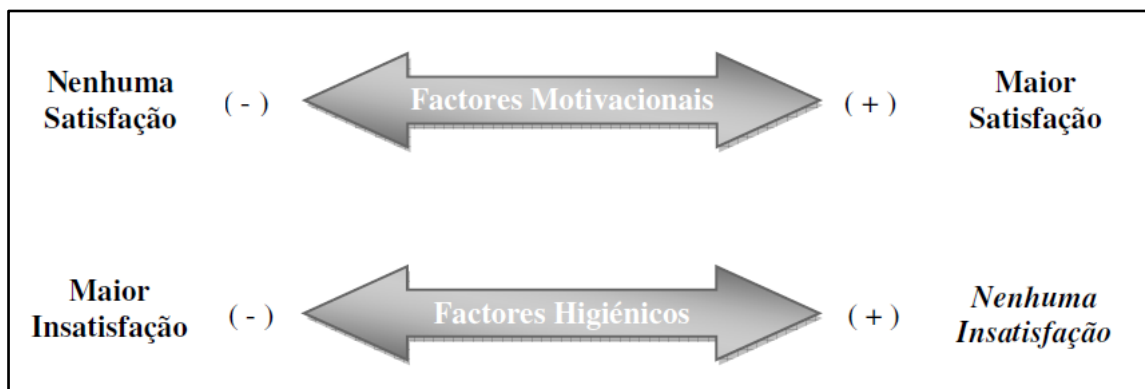
para satisfazer os níveis mais altos do que os níveis mais baixos (Kanfer & Ackerman, 2004).

Embora a hierarquia das necessidades de Maslow esteja fundamentada numa lógica intuitiva, a realidade é que os testes empíricos desta teoria foram limitados e estudos recentes mostram que o seu poder de previsão pode ser ambíguo (e.g., Lashey & Lee-Ross, 2003; Lathan & Pinder, 2005). Apesar de ter sido criticada por ser estática, descritiva e excessivamente dedicada ao lado ideológico, continua a ser a teoria de motivação mais conhecida em todo o mundo, devido à sua abordagem, que apela ao senso-comum e por ser de fácil aplicação.

### 1.1.1.2. Teoria bifatorial de Herzberg

Esta teoria identifica duas classes de fatores que, no entender de Herzberg, são os mais importantes para analisar o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiénicos e os fatores motivacionais (Herzberg, 2003).

Figura 2. Teoria bifatorial de Herzberg



(Adaptado de Chiavenato, 2004)

Os fatores higiénicos localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham as suas tarefas, pelo que não contribuem diretamente para a satisfação no trabalho, mas impedem que uma pessoa esteja insatisfeita com o mesmo. Estes fatores estão fora do controlo das pessoas e incluem o salário, os benefícios sociais, o estatuto, a segurança, as condições de trabalho, as políticas da empresa, a supervisão e as relações interpessoais. São

fatores de contexto e situam-se no ambiente externo que circunda o indivíduo (Maciel & Sá, 2007).

Os fatores motivacionais são os que contribuem diretamente para a satisfação no trabalho e englobam a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento das responsabilidades e o trabalho a realizar. Estes fatores estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Neste contexto, podem ser controladas pelo indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha, envolvendo sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autor-realização (Petri & Govern, 2004).

De acordo com a teoria de Herzberg (1974) os únicos fatores capazes de motivar os indivíduos, contribuindo para elevados níveis de satisfação, são os fatores motivacionais sendo que os fatores higiênicos, apenas, conseguem reduzir ou anular a insatisfação. Segundo Robbins (2006) os fatores que conduzem à satisfação no trabalho são independentes e distintos dos que conduzem à insatisfação. Partindo deste pressuposto, Herzberg (2003) evidencia a relação entre as suas duas classes de fatores e o ambiente organizacional e conclui que os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do trabalho e que os fatores higiênicos estão relacionados com o contexto do trabalho.

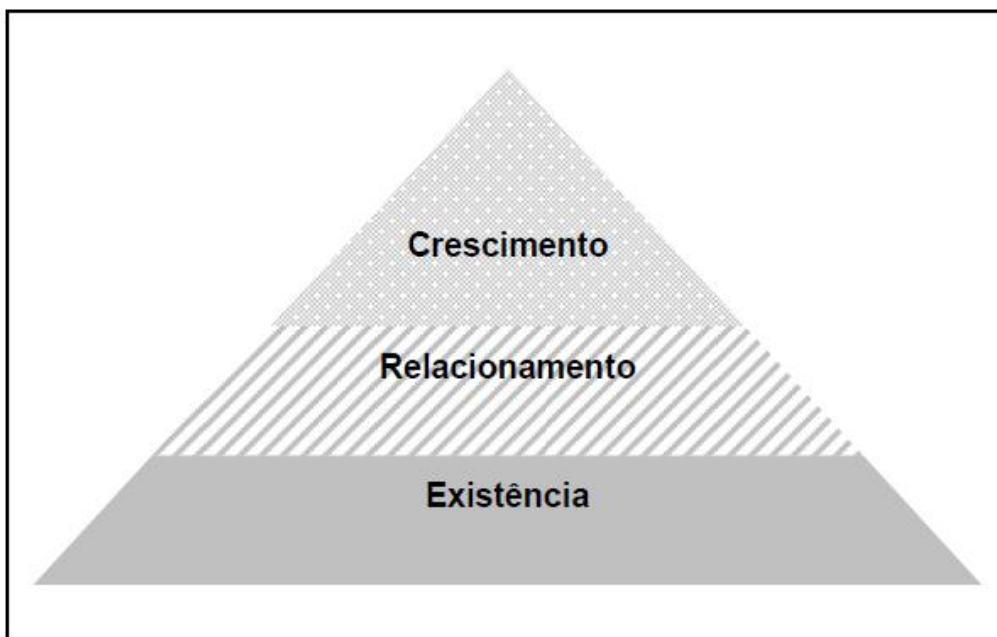
A teoria de Herzberg foi alvo de algumas críticas, nomeadamente: o tipo de metodologia utilizada, a classificação adotada para os dois fatores e a limitação do nível de aplicabilidade. Na realidade é compreensível que nem todos os fatores existentes no ambiente de trabalho sejam motivadores (Rollinson, Broadfield, & Edwards, 1998).

### **1.1.1.3. Teoria ERG de Alderfer**

A teoria ERG (Existence, Relatedness, Growth) de Alderfer surge como um sistema conceptual e empírico para compreender, explicar e prever a satisfação e desejos das necessidades humanas. Esta teoria tem algumas semelhanças com a teoria de Maslow, na medida em que concorda que a motivação dos trabalhadores pode ser compreendida em função de um grupo de necessidades hierarquicamente organizadas, apresentando-se também sob a forma de uma pirâmide (Figura 3).

Segundo Alderfer, Kaplan e Smith (1974) apenas existem três níveis de necessidades. Na base da pirâmide estão as necessidades existenciais que incluem o desejo de bem-estar fisiológico e material. Num nível hierarquicamente superior surgem as necessidades de relacionamento que englobam o desejo de obter relações interpessoais satisfatórias. E por fim, no topo da pirâmide aparecem as necessidades de crescimento que se caracterizam pelo desejo constante de crescimento e desenvolvimento.

Figura 3. Teoria ERG de Alderfer



(Adaptado de Teixeira, 2005)

Esta teoria enfatiza a ideia de que embora os indivíduos alegadamente progridam desde o nível mais baixo das necessidades até ao mais elevado, esta ordem pode também ser invertida (Lashley & Lee-Ross, 2003).

Embora à primeira vista exista a sensação de se estar a analisar uma nova versão do modelo hierárquico das necessidades de Maslow, a realidade é que Alderfer descreve cada categoria não como um grupo de necessidades específicas, mas como um estado do desenvolvimento dos indivíduos. Neste contexto, pode englobar mais do que um nível das necessidades de Maslow, sendo exemplo disso a junção das duas últimas necessidades de Maslow numa só - a de crescimento -, evidenciando, assim, a correlação existente entre estas duas necessidades (Rollinson et al., 1998).

Apesar de não ter sido validada com sucesso devido ao número reduzido de testes empíricos que foram realizados, esta teoria foi considerada um contributo importante para a teoria das necessidades, pois dá uma explicação plausível da reação mais comum dos indivíduos quando as necessidades não são satisfeitas (Lashley & Lee-Ross, 2003).

#### **1.1.1.4. Teoria das necessidades de McClelland**

Desenvolvida por McClelland esta teoria tenta, também, explicar a motivação humana através das suas necessidades, embora numa perspetiva diferente das anteriores. Assim, evidencia as necessidades adquiridas e desenvolvidas pelas pessoas através das suas vivências em vez de se focar nas necessidades primárias. Esta teoria defende a existência de três fontes fundamentais de motivação: (1) a necessidade de afiliação; (2) a necessidade de poder; (3) e a necessidade de realização (Lashley & Lee-Ross, 2003).

A necessidade de afiliação corresponde ao desejo de manter relações pessoais, estreitas e amigáveis; representa o desejo de ser amado e aceite pelos outros, pelo que as pessoas que têm esta característica são mais voltadas para os relacionamentos e amizades. A ênfase da sua atuação não é na competição, mas sim, na cooperação e compreensão entre os colegas (McClelland, 1961).

A necessidade de poder refere-se ao desejo de controlar e influenciar o ambiente envolvente e assumir responsabilidades. São características inerentes a pessoas que preferem situações competitivas e que dão maior importância ao prestígio e à influência do que à eficácia (Cunha et al., 2007).

A necessidade de realização corresponde ao desejo de atingir objetivos que signifiquem verdadeiros desafios, através do esforço individual e em circunstâncias de alguma competitividade. São comuns nas pessoas para quem o sucesso é uma prioridade e que estão sempre à procura da excelência em tudo o que fazem, de forma a fazer melhor do que já foi feito no passado. Não enfatizam as recompensas em si, mas sim, a excelência da sua execução. Segundo McClelland (1992) as pessoas altamente realizadoras estão sempre à procura de novos desafios e os problemas são vistos como uma oportunidade de crescimento; procuram *feedback* rápido sobre seu desempenho e estabelecem sempre objetivos ousados, mas atingíveis. O autor

acrescenta, que todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, embora cada indivíduo possua uma característica mais predominante. Assim as características pessoais e as forças motivadoras irão variar de pessoa para pessoa consoante o tipo de necessidade que prevaleça sobre a mesma.

A ideia defendida por Maslow de que as necessidades humanas estão hierarquizadas de uma forma rígida e ordenada, na realidade não espelha a dinâmica existente nos dias de hoje. Neste contexto, a teoria de McClelland está mais bem enquadrada, pois defende a existência de necessidades que vão surgindo ao longo da vida, porque as pessoas estão em constante evolução. Estudos realizados por McClelland (1992) referem que os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação.

Embora esta teoria seja, geralmente, aceite como válida, existem algumas críticas que se prendem com o nível da metodologia utilizada e com o facto de McClelland afirmar que os indivíduos podem ser facilmente treinados para ter níveis mais elevados da necessidade de realização (Rollinson et al., 1998).

A Tabela 1 permite comparar as necessidades dos indivíduos e as categorias das diferentes teorias das necessidades, sendo possível analisar a relação existente entre elas.



Tabela 1. *Fatores comuns das teorias das necessidades*

<b>Necessidades</b>	<b>Maslow</b>	<b>Herzberg</b>	<b>Alderfer</b>	<b>McClelland</b>
Alimento, repouso e abrigo	Necessidades fisiológicas	Factores higiénicos	Necessidades de existência	Necessidades de afiliação
Segurança e protecção	Necessidades de segurança	Factores higiénicos	Necessidades de existência	Necessidades de afiliação
Relacionamento, aceitação, amizade e consideração	Necessidades sociais	Factores higiénicos	Necessidades de relacionamento	Necessidades de afiliação
Progresso, reconhecimento e admiração pelos outros	Necessidades de estima	Factores motivacionais	Necessidades de crescimento	Necessidades de poder
Realização e desenvolvimento pessoal	Necessidades de auto-realização	Factores motivacionais	Necessidades de crescimento	Necessidades de realização

(Adaptado de Teixeira, 2005)

### 1.1.2. Teorias Cognitivas

As teorias cognitivas focalizam-se na compreensão do processo subjacente à motivação no trabalho, tentando explicar as necessidades e o comportamento resultante dessa situação. Neste grupo enquadram-se: a teoria da equidade de Adams, a teoria da definição de objetivos de Locke e Latham, a teoria do reforço de Skinner e a teoria das expectativas de Vroom.

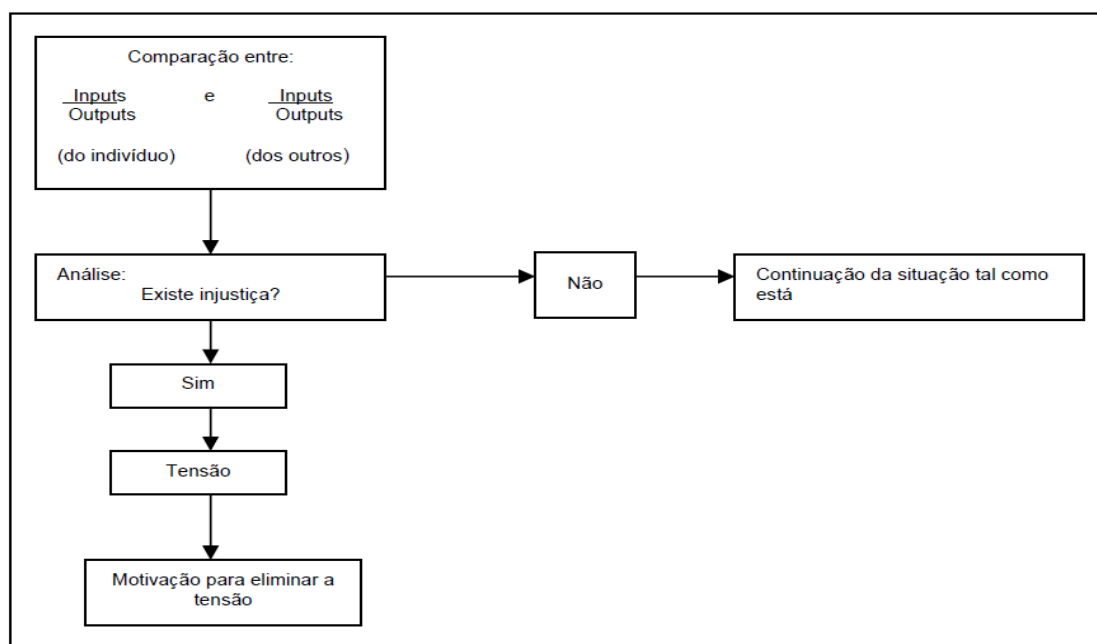
#### 1.1.2.1. Teoria da equidade de Adams

Esta teoria analisa a percepção que os indivíduos têm relativamente à justiça existente no local de trabalho, fazendo uma comparação entre o seu desempenho e os correspondentes benefícios, com o desempenho e os correspondentes benefícios dos outros trabalhadores em situações semelhantes. As pessoas confrontam os *inputs* (e.g., esforço, desempenho, experiência, responsabilidade, condições de trabalho, conhecimentos e habilidades) e os *outputs* (e.g., salário, reconhecimento, benefícios,

promoções, estatuto) do seu trabalho e comparam este rácio com o dos seus semelhantes (Figura 4). Se desta comparação resultar uma situação de injustiça, prevalecerá um sentimento de iniquidade, que os trabalhadores tentaram reduzir. Existe equidade quando os trabalhadores interpretam o rácio resultante dos seus *inputs* e *outputs* como equivalente ao dos outros na mesma situação (Adams, 1963).

No entanto, quando se apercebem que estão a ser insuficiente ou elevadamente compensados sentem uma tensão derivada da não equidade. De acordo com essa teoria, quando o trabalhador percebe algo que considera uma injustiça, normalmente modifica as suas contribuições e resultados, distorce a sua auto-imagem e a dos outros e, por vezes, pode deixar a organização (Konopaske & Werner, 2002).

Figura 4. Teoria da equidade de Adams



(Adaptado de Rollinson et al., 1998)

A análise da Figura 4 permite constatar que a principal fonte de motivação é a injustiça, pois os indivíduos ficam determinados a reduzir qualquer tipo de iniquidade percebida. A relevância desta teoria para o estudo da motivação reside no facto de a mesma explicar a racionalidade do comportamento humano que não está associado às hierarquias de necessidades ou às forças motivadoras específicas dos indivíduos (Chiavenato, 2005).

Caso o indivíduo esteja perante uma situação de iniquidade pode efetuar uma de seis escolhas: (1) alterar os *inputs* (contribuições) reduzindo o seu esforço no trabalho; (2) alterar os resultados (recompensas recebidas) mantendo a quantidade de trabalho, mas reduzindo a qualidade do mesmo; (3) distorcer as suas auto-perceções através da ideia de que trabalha mais ou menos que os outros; (4) distorcer as perceções sobre os outros; (5) escolher outro ponto de referência de modo a ter outra base de equilíbrio; (6) sair da organização (Gomes & Borba, 2011).

A teoria da equidade desempenha um importante papel na motivação, nomeadamente em relação a situações de equidade ou iniquidade de remunerações. Normalmente os indivíduos tendem a pensar que por receberem muito dinheiro, as pessoas trabalham mais, e por isso merecem esse pagamento. Contudo, na realidade não é isto que acontece, primeiro porque o aumento do desempenho perante a iniquidade é temporário, dado que à medida que o tempo passa as pessoas começam a pensar que merecem mesmo aquela remuneração e começam a baixar o seu desempenho para um nível médio; segundo, porque quando existem pessoas que recebem muito, há necessariamente outras que recebem pouco. Perante esta situação, a maioria dos trabalhadores bem remunerados, tendem a baixar o seu desempenho o que pode ser constatado através da diminuição de produtividade e satisfação dos mesmos (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1999).

Esta teoria foi criticada por não especificar quais os comportamentos ou atitudes que o indivíduo pode escolher para resolver a iniquidade; e porque as comparações entre salários sempre foram problemáticas para os investigadores e profissionais que projetam os sistemas de recompensas (Spector, 2010).

### **1.1.2.2. Teoria do reforço de Skinner**

A teoria do reforço defende que o comportamento humano pode ser explicado em termos da previsão das consequências do mesmo. Skinner refere que essas consequências têm duas particularidades: ou são positivas, às quais está associada uma recompensa; ou são negativas, às quais está associada uma punição (Ambrose & Kulik, 1999).

Deste modo, existem quatro estratégias para modificar o comportamento organizacional: (1) o reforço positivo permite influenciar o comportamento (desejado)

através da atribuição de uma recompensa positiva e agradável de forma a encorajar a sua repetição e frequência no futuro; (2) o reforço negativo consiste em estimular a frequência e a repetição da adoção de determinado comportamento desejado, de modo a evitar a aplicação de consequências negativas, em virtude da adoção de comportamentos indesejados; (3) a punição serve para diminuir ou eliminar a adoção de comportamentos indesejados através da aplicação das consequências negativas; (4) e a evitação ou extinção consiste em diminuir ou eliminar a adoção de comportamentos indesejados através da ausência de recompensas positivas. Esta teoria enfatiza o facto de que o comportamento recompensado tende a ser repetido, enquanto o comportamento punido tende a ser eliminado. Skinner defendia que a probabilidade de um comportamento ser repetido dependia das consequências esperadas (Rosenfeld & Wilson, 1999).

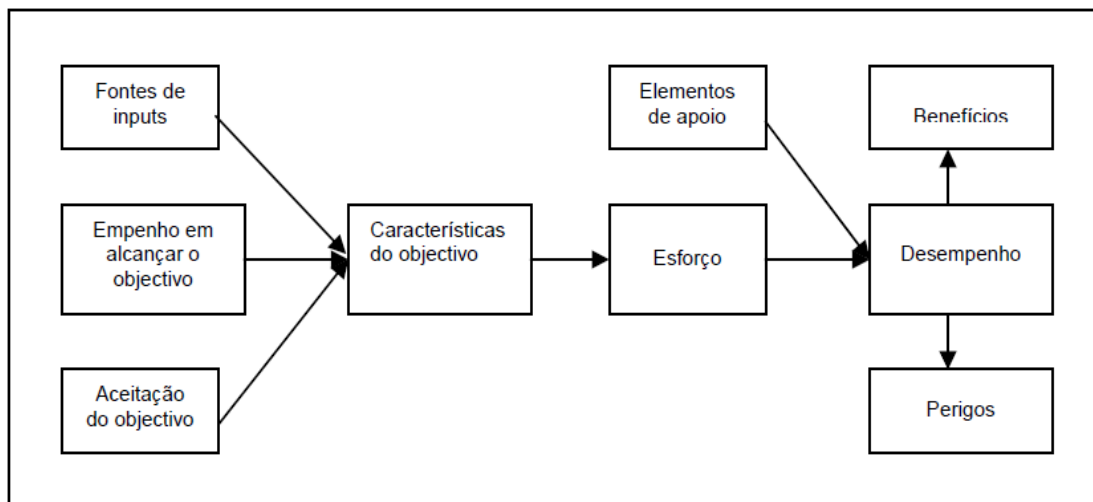
São colocadas algumas críticas a esta teoria, em especial por ser uma abordagem manipulativa e autocrática da gestão dos recursos humanos nas organizações e por entender que as causas do comportamento são externas aos indivíduos. Na realidade, tem sido feita pouca pesquisa sobre o comportamento organizacional baseado nos efeitos do reforço como forma de incentivo (Ambrose & Kulik, 1999).

### **1.1.2.3. Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham**

A teoria de Locke e Latham defende que as intenções ou objetivos dos indivíduos têm um papel fundamental na determinação dos seus comportamentos. Os objetivos são uma fonte de emoções e desejos com um impacto significativo nas ações que os indivíduos vão desempenhar, pois estes quererão satisfazê-los. A quantidade de esforço aplicada para a obtenção de um determinado objetivo irá depender do grau de dificuldade do objetivo e do grau de dedicação das pessoas (Lashley & Lee-Ross, 2003).

A Figura 5 demonstra a forma como os trabalhadores interpretam as características dos objetivos a alcançar e através dessa análise desenvolvem um esforço adequado para poderem usufruir dos benefícios associados.

Figura 5. Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham



(Adaptado de Lathan & Locke, 1979)

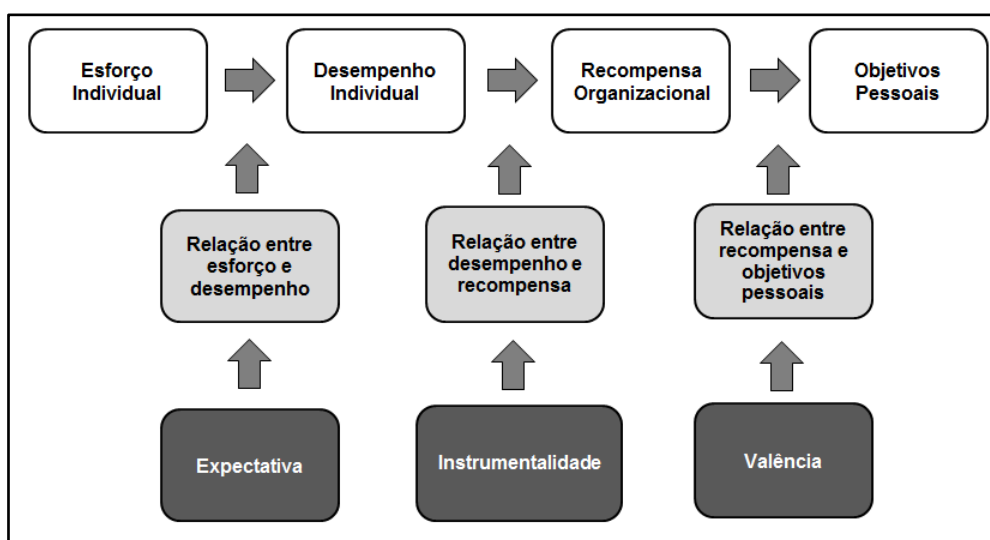
A teoria da definição de objetivos deve ser encarada mais como uma técnica de motivação do que como uma teoria de motivação, pois a principal preocupação de Locke e Latham reside na forma como o comportamento é afetado pelo processo de definição de objetivos (Rollinson et al., 1998).

Locke e Latham (2004) apresentam seis recomendações a ter em consideração aquando da construção de teorias sobre a motivação no local de trabalho: (1) integração das teorias existentes na construção de uma mega-teoria da motivação no trabalho; (2) construção de uma ciência sem fronteiras para a motivação no trabalho, através da utilização de conceitos desenvolvidos em ciências que não sejam do comportamento organizacional ou da psicologia industrial/organizacional; (3) estudo dos diferentes tipos de relacionamentos que possam existir entre os comportamentos gerais e as motivações situacionais específicas; (4) estudo da motivação consciente e subconsciente; (5) utilização da introspeção explícita na construção de teorias; (6) e o reconhecimento da regra de preferência na ação humana. Defendem, ainda, que estas recomendações contribuirão para a construção de teorias mais completas, com maior validade e mais adaptadas ao século XXI.

#### 1.1.2.4. Teoria das expectativas de Vroom

É a teoria cognitiva da motivação que possui maior influência nos meios académicos. Segundo Vroom o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa, tendo em conta as expectativas que a mesma tem para atingir esses objetivos. Esta teoria tem por base o pressuposto de que as pessoas conseguem fazer estimativas inteligentes e racionais sobre as consequências de determinada escolha e da forma como essas consequências irão afetar os seus próprios interesses (Rosenfeld & Wilson, 1999).

Figura 6. Teoria das expectativas de Vroom



(Adaptado de Chiavenato, 2005)

Chiavenato (2005) defende que as pessoas antes de desenvolverem qualquer esforço no desempenho de uma tarefa consideram sempre três aspetos fundamentais: a valência, a instrumentalidade e a expectativa (Figura 6). A valência está relacionada com o valor que se dá a uma determinada recompensa, isto é, a importância que o indivíduo atribui aos resultados obtidos em função do desempenho requerido.

Vroom apresenta uma fórmula (Figura 7) para explicar a motivação dos indivíduos, na qual a motivação é igual ao produto da intensidade da preferência individual de um resultado (valência), com a probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado ambicionado (expectativa).

Figura 7. *Equação da teoria das expectativas de Vroom*

$$\text{Motivação} = \text{Valência} \times \text{Expectativa}$$

Assim, se a valência for nula ou negativa, o indivíduo não estará motivado para atingir determinado objetivo, acontecendo o mesmo se a expectativa for nula ou negativa. Deste modo, só existe motivação por parte do indivíduo em atingir determinado objetivo, se a sua valência e expectativa forem positivas. Neste contexto, quanto maior for o valor que o indivíduo atribuiu a uma recompensa e quanto maior for a probabilidade por si admitida para a realização da tarefa, maior será a sua motivação para o efeito (Ambrose & Kulik, 1999).

As críticas apontadas a esta teoria é que além de ser tendencialmente idealista, tem uma utilização limitada. A sua validade é maior ao nível da previsão, ou seja, em situações em que as relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa são claramente apercebidas pelo indivíduo (Cunha et al., 2007).

A Tabela 2 permite fazer uma comparação entre as diferentes teorias cognitivas e avaliar o que cada teoria defende como fonte de motivação e a maneira como essa motivação se processa.

Tabela 2. *Principais diferenças entre as teorias cognitivas*

<b>Teorias</b>	<b>Fonte de motivação</b>	<b>Processo de motivação no comportamento</b>
Teoria da Equidade	Injustiça ou iniquidade	O indivíduo tentará reduzir qualquer tipo de iniquidade apercebida.
Teoria do Reforço	Consequências do comportamento	O indivíduo tenderá a repetir o comportamento recompensado e a eliminar o comportamento punido.
Teoria da Definição de Objectivos	Objectivo a alcançar	Os indivíduos tentarão satisfazer os seus objectivos (fonte de emoções e desejos).
Teorias das Expectativas	Valência positiva e expectativas positivas	O indivíduo tenderá a realizar tarefas quando maior for o valor atribuído à recompensa e à probabilidade de realizar essa mesma tarefa.

(Adaptado de Teixeira, 2005)

As teorias cognitivas veem a motivação numa perspetiva dinâmica e procuram 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. As teorias das necessidades centram-se na identificação de fatores associados à motivação num ambiente relativamente estático. 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 (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

Fried e Slowik (2004) constataram que as teorias de motivação no trabalho falharam ao tentarem incorporar o tempo como uma variável importante que afeta a motivação das pessoas. Argumentam que os modelos cognitivos da motivação permitem que os investigadores se foquem nas tendências humanas para interpretar o passado e o presente, tentando prever o futuro, como também incorporam estas três frações de tempo e o relacionamento entre elas como uma parte integral do processo cognitivo da decisão comportamental no trabalho. Seo, Barret e Bartunek (2004) acrescentam que as emoções têm sido, também, um tópico negligenciado na literatura do comportamento organizacional e sugerem que os aspetos das experiências afetivas podem ser integrados mais profundamente na compreensão atual da motivação no trabalho.

Por sua vez, Ellemers, Gilder e Haslam (2004) afirmam que as teorias e as pesquisas sobre motivação do trabalho se têm vindo a centrar principalmente nas necessidades e objetivos individuais, nas expectativas independentes e nos resultados pessoais, não dando relevância aos grupos de trabalho. Acreditam que os processos do indivíduo e do grupo interagem para determinar a motivação do trabalho. Os autores defendem que os trabalhadores não são dirigidos apenas por considerações pessoais e que a motivação individual é projetada, desenvolvida e adaptada às necessidades, aos objetivos, às expectativas e às recompensas da equipa ou da organização em que os indivíduos estão inseridos.

## **1.2. Motivação intrínseca**

No início do século XX, acreditava-se que eram necessários incentivos externos para motivar os trabalhadores e conseqüentemente o seu desempenho e produtividade.



Contudo, o movimento das relações humanas veio contrariar essa teoria e criou uma nova visão da motivação que ao invés de assumir que os funcionários apenas trabalham por recompensas extrínsecas, começou a defender-se que o trabalho pode ser inerentemente interessante e agradável, surgindo assim as primeiras teorias sobre motivação intrínseca (Grant, 2008). Este tipo de motivação supõe o compromisso de uma pessoa com a atividade, derivado do prazer e gosto que ela produz. Segundo Gagné e Deci (2005) a motivação intrínseca pode ser mais eficaz que a motivação extrínseca.

Quando o indivíduo adota uma orientação motivacional intrínseca, o foco principal é inerente aos benefícios da atividade em si. A atividade é vista como um “fim em si mesma”, focalizando-se nas recompensas que a própria atividade proporciona, tais como a novidade, a satisfação da curiosidade e as oportunidades de experiência (Alonso & Lewis, 2001).

As práticas de recompensas intrínsecas têm vindo a ganhar importância como resultado da atual crise económica e da falta de recursos financeiros necessários para apoiar as tradicionais práticas de recompensas financeiras. As recompensas não financeiras beneficiam os empregadores através de custos mais baixos para as organizações, mas também se supõe que beneficiam os colaboradores aumentando a sua motivação intrínseca (Ambrose & Kulik, 1999).

O reconhecimento do mérito por exemplo poderá ser uma das ferramentas de motivação mais poderosas. Pensa-se que não serão só coisas materiais, como recompensas financeiras diretas (e.g., viagens de férias para o colaborador e família, desconto em ginásios e restaurantes, equipamentos informáticos) as principais responsáveis pela motivação no trabalho. Às vezes só o facto de o superior perguntar ao trabalhador como se está a dar, ou organizar uma conferência onde a pessoa é anunciada como o melhor comercial do mês, pode fazer a diferença. Câmara, Guerra e Rodrigues (1997) acrescentam que as recompensas intrínsecas podem incluir o reconhecimento, o clima organizacional e estilo de gestão, o desenho funcional, a oportunidade de desenvolvimento profissional e a autonomia e responsabilidade.

As recompensas não financeiras não beneficiam os funcionários no sentido monetário, mas estimulam o bom desempenho do profissional e aumentam a motivação intrínseca, envolvendo sentimentos de competência ao realizar um bom trabalho. São

mediadas dentro da pessoa e podem estar na natureza desafiadora do trabalho, na responsabilidade, na possibilidade de exercer as suas competências, na autonomia, na realização e na satisfação no trabalho (Deci & Ryan, 2000).

Vários estudos (e.g., Alonso & Lewis, 2001; Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005) sugerem que a motivação intrínseca pode ser mais eficaz que a motivação extrínseca, pois os trabalhadores intrinsecamente motivados esforçam-se mais para alcançar os objetivos. Latham e Pinder (2005) defendem que níveis elevados de motivação intrínseca promovem criatividade, trabalho inteligente, o aumento de negociações tipo *win-win*, uma atitude mais descontraída e um menor tom emocional negativo e um reforço das relações. Adicionalmente, a motivação intrínseca tem mostrado ser um forte preditor da satisfação, desempenho e intenção de permanência. No entanto, a motivação intrínseca é também a forma de motivação que é o mais difícil de aumentar com as práticas de recompensas tradicionais de carácter financeiro (Maciel & Sá, 2007).

Quanto maior é o prazer e satisfação dos colaboradores em relação ao seu trabalho, maior é a sua motivação intrínseca. Em particular, quando um trabalho é estruturado e desafiador, os indivíduos tendem a estar entusiasmados com as suas atividades e interessados em concluí-las, na ausência de recompensas ou pressões externas (Deci & Ryan, 2000). Grant (2008) refere que a motivação intrínseca aumenta o desempenho, a produtividade e os comportamentos extra-papel.

Quando estão intrinsecamente motivados os funcionários sentem-se naturalmente atraídos para completar o seu trabalho e o esforço investido é baseado no prazer pessoal e portanto, inteiramente voluntário, auto-determinado e autónomo. Nesta perspetiva, o trabalho é visto como um fim em si mesmo e não como uma forma de recompensa externa (Grant, 2008).

Perante o exposto, podemos afirmar que a motivação intrínseca tem origem em fatores internos ao indivíduo, que se relacionam com a sua forma de ser, com os seus interesses e os seus gostos. Neste tipo de motivação, não há necessidade de existir recompensas, visto que a tarefa em si própria, representa um interesse para o sujeito, algo que ele gosta ou está relacionado com a forma de ele ser. Este tipo de motivação é constante, visto que depende unicamente do sujeito e não de fatores externos. A tarefa deixa de representar uma obrigação, um meio para atingir um fim (recompensa),

para representar um fim em si própria. Porém, a motivação intrínseca, sendo algo interno ao próprio indivíduo é algo subjetivo e por isso depende da perspectiva de cada um. Deste modo, cabe à organização identificar as tarefas que vão de encontro aos interesses, gostos e formas de ser de cada colaborador (Maciel & Sá, 2007).



## **CAPÍTULO 2.**

### **O MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO DE HACKMAN E OLDHAM**

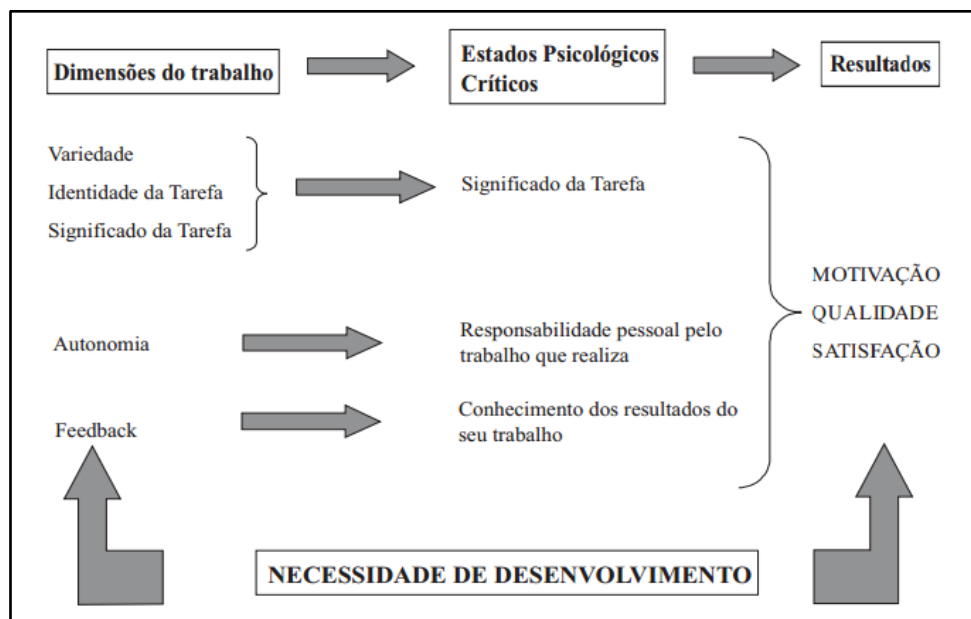
É extremamente importante conseguir que os trabalhadores estejam empenhados e dispostos a dar o seu melhor, pelo que os seus objetivos devem estar alinhados com os da organização. Para que tal suceda, os colaboradores devem estar motivados para a realização das suas tarefas, pois só assim conseguirão alcançar um elevado desempenho (Gomes & Borba, 2011).

Perante esta situação, os teóricos começaram a investigar novas formas de abordar as características da função que podiam levar a um desempenho superior e é neste contexto que surge o modelo de Hackman e Oldham (1975) que se centra na análise das tarefas que as pessoas realizam. Os autores sugerem que as características das tarefas são fundamentais para criar motivação, satisfação e elevado desempenho, pelo que as mesmas têm sido apontadas como uma das principais causas de (des)motivação laboral (Oldham & Hackman, 2005). Acrescentam, ainda, que a motivação intrínseca surge quando as tarefas são consideradas como significativas, autónomas e exigentes, ao contrário dos trabalhos que são monótonos, simples e repetitivos (Sansone & Harackiewicz, 2000).

Na mesma linha, Humphrey, Nahrgang e Morgenson (2007) referem que as características das tarefas e a forma como o trabalho se encontra estruturado contribuem para uma maior satisfação e esta reflete-se na produtividade dos membros da organização. Por outro lado, quando os trabalhos permitem alguma autonomia, os colaboradores relacionam a *performance* com os seus esforços e sentem-se responsáveis pelas suas decisões. Todas estas variáveis influenciam as relações entre características do trabalho e os estados psicológicos associados à motivação.

Com base nestas evidências Hackman e Oldham (1975) chegaram à conclusão que são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação: variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback* dos resultados (Figura 8).

Figura 8. Modelo das características da função de Hackman e Oldham



(Adaptado de Hackman &amp; Oldham, 1975)

A variedade refere-se ao grau em que a função requer a aplicação de um número diversificado de capacidades, destrezas, aptidões, conhecimentos e talentos pessoais. Existe variedade quando a função apresenta uma ampla gama de operações ou o uso de diversos equipamentos e procedimentos. Uma função que proporcione variedade elimina a rotina e a monotonia, tornando-se desafiante. Com o aumento das competências, as pessoas ficam mais habilitadas, capazes e flexíveis, para desempenhar funções específicas que exigem conhecimentos diferentes. Este fator reflete-se na motivação intrínseca do trabalhador, uma vez que a característica variedade está relacionada com a execução do trabalho utilizando diferentes competências, habilidades e talentos (Oldham & Hackman, 2005).

A identidade refere-se ao grau em que o trabalho é percebido como um todo ou como uma porção identificável de resultados visíveis e relaciona-se com a possibilidade do trabalhador efetuar um trabalho completo ou global e identificar com clareza os resultados das suas atividades. Não existe identidade numa tarefa em que o trabalhador execute atividades fragmentadas, parciais e incompletas, ignorando para que servem, assim como em situações em que o ambiente de trabalho é determinado pelo gestor (Hackman & Oldham, 1975).

O significado diz respeito ao impacto substancial que o trabalho tem na vida de quem o executa. Reflete o conhecimento que o trabalhador tem da influência que a função que realiza exerce noutras pessoas ou na organização. Quando a função é significativa o trabalhador consegue distinguir o importante do acessório e o essencial do accidental, por forma a alcançar os objetivos nas tarefas que realiza. Não há significado nas tarefas quando as pessoas recebem só ordens e diretrizes para cumprir e nenhuma orientação sobre a finalidade, funcionalidade ou objetivos de trabalho. O significado das tarefas exige uma explicitação completa do trabalho, dos objetivos, da sua utilidade e importância, da sua interdependência com as demais e, em especial, do cliente interno (ou externo) a quem se dirige (Hackman & Oldham, 1976).

A autonomia é caracterizada pelo grau de liberdade e independência em termos de planeamento das tarefas e procedimentos a utilizar, nomeadamente, o poder de decisão e a utilização dos meios para executar o trabalho. Reflete a margem de liberdade pessoal para planear e executar o trabalho, selecionar a equipa de trabalho e decidir os métodos a adotar. Quanto maior a autonomia maior será o tempo em que o colaborador deixa de receber supervisão direta e maior é a auto-gestão do seu trabalho (Hackman & Oldham, 1980).

Finalmente, o *feedback* é o grau em que o empregado recebe informações claras e objetivas acerca dos resultados que obteve na execução do seu trabalho. Refere a quantidade de informação de retorno recebida pelo colaborador para avaliar a eficiência dos seus esforços na produção de resultados. Em todas as funções é importante que o *feedback* sobre o desempenho do trabalhador seja explicitado, pelo que os resultados podem ser comunicados de diversas maneiras: através de uma comissão de avaliação, da sua promoção, do próprio trabalho ou através de outros (e.g., colegas, chefias, fornecedores, amigos, familiares, clientes). O *feedback* aumenta o efeito dos objetivos específicos e difíceis, uma vez que dá a conhecer os padrões e expectativas de desempenho e as informações necessárias para ajustar a direção, esforço e estratégia para atingir os objetivos (Hackman & Oldham, 1975).

De acordo com esta teoria, os trabalhos que incluem estas características serão, provavelmente, mais satisfatórios e motivadores. Oldham e Hackman (2005) afirmam que quando as tarefas têm significado para o trabalhador e o mesmo se identifica com os seus objetivos começa a encarar o seu trabalho como sendo importante, com valor

e utilidade. Quando a função permite autonomia e é fornecido *feedback* a respeito do desempenho profissional, o indivíduo sente-se mais responsável pelos resultados alcançados. Segundo Almeida, Faísca e Jesus (2009), este modelo teórico tem-se revelado fundamental para compreender a forma como os indivíduos se adaptam às suas funções, nomeadamente no que se refere ao impacto das características do trabalho na motivação, satisfação e desempenho dos mesmos. Através do enriquecimento e da maior complexidade da função será possível resolver grande parte das dificuldades colocadas aos gestores das organizações, no âmbito da satisfação e da motivação.

## 2.1. Operacionalização do modelo

Para operacionalizar o modelo, Hackman e Oldham (1980) desenvolveram um instrumento – *JDS: Job Diagnostic Survey* - que incide sobre os determinantes da satisfação no trabalho, dando principal relevo às características da função. Neste contexto, verifica-se que o enriquecimento da função e o seu re-design podem ser despoletados através do diagnóstico que decorre da aplicação do *JDS*. Este instrumento permite desenvolver o fator humano através do enriquecimento das funções, tendo em conta a identificação do Potencial Motivador do Trabalho (*MPS: Motivating Potential Score*) que pode ser calculado através da seguinte fórmula:

$$MPS = \frac{(\text{variedade} + \text{identidade} + \text{significado})}{3} \times \text{autonomia} \times \text{feedback}$$

O MPS, por si só, não tem capacidade para determinar o desempenho individual, que depende dos atributos e valores pessoais. Um dos fatores que modera a relação entre as características do trabalho e os resultados individuais (*e.g.*, motivação, satisfação, desempenho individual) é a necessidade de crescimento individual. Assim, os indivíduos com elevada necessidade de crescimento respondem de forma mais enérgica e efetiva às oportunidades proporcionadas por um trabalho rico e complexo (com MPS elevado), desenvolvendo uma motivação intrínseca que desencadeia comportamentos individuais positivos (Oldham & Hackman, 2005). Contrariamente, os indivíduos com necessidades de crescimento reduzidas não exploram as oportunidades de realização pessoal propiciadas pelo potencial do seu trabalho porque não as reconhecem como uma oportunidade, não as valorizam ou, ainda,



porque as percebem como uma ameaça que os incapacita de ter um bom desempenho. Contudo, os trabalhadores com necessidades de crescimento individual inferior conseguem lidar de forma satisfatória com trabalhos de potencial motivacional baixo, por dois motivos diferentes: porque o conteúdo pobre de trabalho com MPS baixo se adequa mais às suas necessidades do momento; ou porque o trabalho simples pode ser executado de uma forma regular, sem muitas alterações, sobrando ainda energia para lidar com um contexto de trabalho insatisfatório. O modelo mostra que quanto mais elevado for o índice de MPS, que integra as características do trabalho, mais elevada será a motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, maior será a sua satisfação (Hackman & Oldham, 1976).

## **2.2. As características da função e os resultados individuais**

Um fator que modera a relação entre as características da função e os resultados individuais reside na satisfação com o contexto de trabalho, nomeadamente, o nível de (des)contentamento em relação ao salário, segurança no emprego ou relacionamento com colegas e supervisores (Stringer, Didham, & Theivananthampillai, 2011). A magnitude de satisfação com o contexto de trabalho influencia a magnitude e sentido da associação entre o MPS e os resultados individuais (Hackman & Oldham, 1980).

A variedade no trabalho obriga a um grau elevado de ação, pensamento, treino, atenção, evitamento de erros e procura incessante de referências que visam acompanhar a progressão e alcance dos objetivos pretendidos. Parece que o efeito de um conteúdo de trabalho rico varia consoante o impacto (positivo/negativo) que tem nos trabalhadores, dependendo em parte da sua sensibilidade disposicional: se no confronto com exigências e desafios no trabalho, os trabalhadores estiverem predispostos a exercer esforços e a vencer desafios estarão, certamente, mais preparados para reagir positivamente; no entanto, para os trabalhadores que estiverem mais predispostos a perceber e a reagir negativamente a estímulos negativos, o MPS elevado irá levar a reações negativas. Boonzaier, Ficker e Rust (2001) defendem que a motivação intrínseca depende da auto-motivação do colaborador para ter produtividade no trabalho, ou seja, a experiência positiva que sente quando desempenha corretamente as suas funções e o mal que sente quando isso não sucede.

Segundo Bilhim (2006), do ponto de vista motivacional, este modelo presume que o indivíduo obtém uma compensação interna quando experiencia a responsabilidade de fazer a tarefa bem-feita, se preocupa com ela e toma conhecimento dos resultados das suas ações. Verifica-se, assim, que motivação, a satisfação e a realização dos trabalhadores é maior quando estes estados de espírito estão presentes.

Tendo por base esta abordagem teórica, Valle (2007) refere que elevados níveis de satisfação promovem um melhor desempenho, da mesma forma que baixos níveis de motivação favorecem inúmeros resultados negativos no ambiente de trabalho, tais como: evitação de tarefa e do trabalho (abandono), defesas psicológicas (uso abusivo de medicamentos), protestos (reclamações e recusa para fazer o que é solicitado) e agressão (furto). A mesma autora defende que a relação entre estas respostas, a produtividade e o desempenho organizacional é um dos motivos pelos quais os empregadores manifestam interesse em melhorar as características da função.

Morgeson e Campion (2003) acrescentam que os indivíduos podem ser motivados através da satisfação que resulta do desempenho da função ou das características do trabalho. De acordo com este pressuposto, é possível desenvolver formas de organização do trabalho que incrementem as características da função, de modo a aumentar a motivação intrínseca e a satisfação do indivíduo.

A literatura (e.g., Cook, 2002; Feinberg, 2000; Gil, 2008; Goldstein, 2002; Nishii, 2008) refere que aspetos como a autonomia, a identidade da tarefa, o *feedback* dos resultados, o significado da tarefa ou a variedade de competências necessárias, não só condicionam a satisfação do colaborador, como se refletem no modo como a função é desempenhada. O modelo pode, ainda, ser utilizado para identificar as características específicas do trabalho que precisam de ser melhoradas e para incrementar a motivação intrínseca, a satisfação e o desempenho dos trabalhadores.

A investigação tem demonstrado que as cinco dimensões (autonomia, variedade de competências, *feedback* dos resultados, identidade da tarefa e significado da tarefa) do modelo de Hackman e Oldham quando usadas em conjunto funcionam melhor que as dimensões isoladas e são um melhor preditor do de desempenho (Galup, Klein, & Jiang, 2008).

Estas características principais remetem para três estados psicológicos que desencadeiam resultados individuais e organizacionais positivos, elevada motivação

intrínseca e satisfação, aumento da qualidade do trabalho, baixo absentismo e diminuição do *turnover*. São eles: percepção do significado do trabalho, responsabilidade pessoal pelo trabalho realizado e o conhecimento dos resultados do seu trabalho (Grant, 2007).

O primeiro estado, percepção do significado do trabalho, é despoletado pelas dimensões variedade de funções, identificação com os objetivos do trabalho e significado da tarefa. Este estado define como o indivíduo experiencia o trabalho que realiza, ou seja, se o mesmo tem valor, utilidade e é significativo, tanto para si como para a organização (Katsikea et al., 2011).

A responsabilidade pessoal é experienciada quando um trabalho se caracteriza por uma autonomia elevada, ou seja, o grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados conseguidos na função que executa, sejam eles positivos ou negativos. É um estado que está relacionado com o sentimento que um indivíduo experimenta quando cumpre uma tarefa, isto é, se tiver os conhecimentos e competências adequadas vai viver sentimentos positivos, se não possuir essas competências vai experienciar sentimentos negativos. A pessoa que vive sentimentos positivos ficará com uma motivação intrínseca elevada (Schjoedt, 2009).

O conhecimento dos resultados aumenta quando um trabalho tem *feedback* elevado, daí que este último estado seja interpretado como o grau em que o indivíduo consegue reconhecer, de forma continuada, se está a executar o seu trabalho de forma eficaz ou não. Este estado refere que existem pessoas com a necessidade de crescer e desenvolver-se a nível profissional; prediz-se uma motivação intrínseca alta quando estas pessoas têm um trabalho complexo e cheio de desafios. Pessoas com elevada necessidade de desenvolvimento vivem estados psicológicos mais fortes e reagem positivamente aos mesmos, ao contrário dos indivíduos sem necessidade de desenvolvimento (Oldham & Hackman, 2005).

No global, as cinco características do trabalho são fatores determinantes destes estados psicológicos fazendo os trabalhadores sentirem-se internamente recompensados ao tomarem conhecimento que tiveram um bom desempenho numa tarefa percebida como importante. A estreita relação entre as dimensões essenciais do trabalho e a experiência destes estados psicológicos críticos potencia resultados individuais positivos: entre os quais: elevada motivação, maior qualidade no

desempenho do trabalho, alta satisfação e baixo absentismo e rotatividade. No entanto, as cinco características do trabalho contribuem, de forma desigual, para o desenvolvimento destes estados psicológicos críticos. Enquanto a influência conjunta das dimensões variedade, identidade e significado determinam, no indivíduo, o sentido de que o trabalho é importante, valioso e gratificante; a autonomia e o *feedback* desencadeiam, respetivamente, a perceção de responsabilidade e o sentido de eficácia (Cunha & Marques, 1990).

Do ponto de vista motivacional, pode concluir-se que esta teoria sugere que a motivação intrínseca e, conseqüentemente, a motivação para trabalhar ocorre quando o colaborador tem conhecimento dos resultados do seu trabalho através do *feedback*, fornecido mediante a sua autonomia. Deste modo, é possível relacionar a *performance* com os seus esforços e decisões, na medida em que o colaborador se sente responsável quando toma conhecimento do resultado do trabalho que lhe foi atribuído (Grant, 2007).

Como qualquer outra, a teoria de Hackman e Oldham (1975), tem algumas limitações e foi alvo de várias críticas. Tendo em consideração que foi elaborada nos anos 70, questiona-se se na cultura organizacional atual é possível desenhar as tarefas de trabalho segundo os cinco critérios do modelo das características da função. Os colaboradores poderão não estar preparados para uma mudança de tarefas, por isso a organização tem que disponibilizar meios que proporcionem um ambiente aberto para a aprendizagem e assegurar medidas necessárias para o desenho da nova tarefa. Tem que se ter cuidado para não exigir demais, pois isso poderá inibir a motivação do colaborador. As qualificações dos trabalhadores têm que ser ajustados às novas tarefas.

Molander (1996) refere que para ser bem-sucedida, uma organização necessita que os funcionários apresentem um forte desejo de permanecer na mesma. Neste contexto, a motivação intrínseca tem um lugar de destaque para cativar a lealdade e o empenho dos colaboradores. Após vários estudos sobre o estabelecimento de objetivos em contexto organizacional Kinicki e Kreitner (2006), concluíram que: (1) tarefas diversificadas conduzem a melhores desempenhos; (2) objetivos específicos e difíceis levam a um desempenho superior na realização de tarefas. A especificidade da meta traduz-se na capacidade de se quantificar os objetivos. Vários estudos demonstraram o efeito positivo entre o estabelecimento de objetivos específicos e

difíceis com um melhor desempenho do que quando são estabelecidos objetivos fáceis; (3) o *feedback* aumenta o efeito das metas específicas e difíceis, uma vez que os objetivos dão a conhecer ao indivíduo os padrões e expectativas de desempenho; e o *feedback* fornece as informações necessárias para ajustar a direção, esforço e estratégia para atingir os objetivos.



## **CAPÍTULO 3**

### **MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL**

Um dos fatores mais importantes que faz mover o ser humano para atingir os seus objetivos é a motivação. Na verdade, a motivação é o princípio orientador que permite às pessoas manter o foco no caminho do sucesso, independentemente dos desafios que possam encontrar sejam eles pessoais e/ou profissionais (Baumeister & Voh, 2004).

O funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, isto é, que desempenha uma função que lhe permite explorar e estimular as suas potencialidades. Todavia, o seu desempenho deve ser recompensado através de um salário compatível, um plano de progressão de carreira e determinados benefícios. É, muito importante que a organização reconheça o seu desempenho e ressalve o seu valor. Neste contexto, Huang (2011) afirma que a motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano e determina os níveis de desempenho pessoal e profissional dos colaboradores. O autor acrescenta que a motivação está diretamente relacionada com o sentimento de pertença, produtividade e valorização, atribuídos interna e externamente.

De acordo com Afful-Broni (2012) o desempenho individual é geralmente determinado por três fatores, nomeadamente: (1) a capacidade de fazer o trabalho; (2) o ambiente de trabalho e as ferramentas, materiais e informações necessárias para a realização do mesmo; (3) e a motivação para fazer o trabalho.

O colaborador deve saber o quanto o seu papel é importante dentro da organização, por isso é imprescindível que existam fatores dentro do seu ambiente de trabalho que o estimulem para um bom desempenho. A motivação dentro de uma organização é contínua e a partir do momento em que as pessoas passam a fazer parte da organização, automaticamente aderem a um padrão motivacional que inicia e sustenta as atividades internas da mesma. Gagné e Deci (2005) defendem que a motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores, pelo que quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho. As pessoas motivadas são importantes para as organizações, pois são responsáveis pela produtividade e sucesso das mesmas.

Segundo Chiavenato (2004) um dos maiores desafios das organizações é conseguir o máximo do potencial dos seus recursos humanos e para isso é fundamental mantê-los motivados para que conduzam a organização a alcançar os níveis de competência e *performance* desejados. Atualmente, as organizações não consideram o desempenho dos seus colaboradores como sendo um simples recurso, mas sim um meio imprescindível para atingir os seus objetivos. O aumento do desempenho e, conseqüentemente da produtividade permite às empresas remunerar melhor os seus colaboradores, investir em novos equipamentos, tornar os seus produtos/serviços mais competitivos e ainda conseguir lucros consideráveis. Neste contexto, a motivação tem um papel determinante, pois define a intensidade e esforço dos trabalhadores para alcançar as metas propostas (Cabrita, 2009).

Para compreender o comportamento das pessoas torna-se essencial conhecer as suas motivações, pois delas dependerão os níveis de desempenho profissional obtidos. Segundo Across (2005) um funcionário motivado e produtivo é aquele que se encontra no lugar certo, isto é, que ocupa uma posição capaz de evidenciar as suas potencialidades assim como de lhe proporcionar reconhecimento fidedigno que ressalve o seu valor. Além disso, é essencial cultivar um clima organizacional favorável para o desenvolvimento de uma relação sustentável que promova uma boa comunicação entre os funcionários.

A motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores, pelo que quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho. O colaborador deve ter consciência do seu dever e do papel que desempenha dentro da organização. Neste âmbito, é indispensável fomentar a existência de condições que promovam um bom ambiente de trabalho e estimulem um bom desempenho (Robbins & Judge, 2008).

A motivação é um processo contínuo e a partir do momento em que as pessoas passam a fazer parte de uma organização, automaticamente aderem a um padrão motivacional que inicia e sustenta as atividades internas da mesma. Todavia, existe uma grande complexidade no que se refere ao processo de motivação e mesmo que o modelo básico seja semelhante para todos os indivíduos, poderá haver grande dispersão dos resultados, pois depende sempre da capacidade de entender os estímulos, das necessidades e do conhecimento de cada um. Cada individuo tem a sua especificidade, é único na sua forma de pensar e agir e tem as suas experiências



e concepções do mundo que o rodeia. Deste modo nem todos os estímulos funcionam da mesma forma com todas as pessoas, pois cada um tem a sua própria história de vida, o que inevitavelmente afeta as suas motivações. Existe uma forma diferente de reagir a estímulos semelhantes, já que as necessidades e os desejos variam de pessoa para pessoa em função dos seus objetivos pessoais. E saber lidar com essas diferenças é um requisito imprescindível às organizações de sucesso (Afful-Broni, 2012).

Os colaboradores possuem necessidades diferentes e por isso não devem ser todos tratados da mesma forma. Assim, é fundamental compreender o que é importante para cada um deles, pois vai permitir individualizar metas, níveis de envolvimento e recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades de cada um. Também, as tarefas devem ser planeadas de acordo com as necessidades individuais para que seja maximizado o potencial de motivação no trabalho de cada colaborador (Robbins, 2006).

Do mesmo modo que as necessidades variam de colaborador para colaborador, também variam para o mesmo colaborador ao longo do tempo, o que torna ainda mais difícil a padronização de estímulos. O estímulo que atualmente motiva uma pessoa pode ter efeito quase nulo ou mesmo desmotivar no futuro. A motivação está correlacionada com as características da personalidade, o que faz com que cada um tenha uma percepção diferente acerca da sua interação com o ambiente organizacional. Todos estes fatores são fundamentais para a motivação intrínseca de cada indivíduo.

Segundo Robins (2005) a visão de uma alta necessidade de realização que age como um motivador interno pressupõe duas características culturais: a disposição para enfrentar um grau moderado de riscos e a preocupação com o desempenho. Neste contexto, é essencial que as organizações identifiquem o comportamento motivacional dos seus colaboradores e a partir daí desenvolvam e mantenham as condições necessárias para que os mesmos permaneçam motivados. É muito importante estabelecer um equilíbrio entre os desejos dos colaboradores e as exigências da própria organização (Afful-Broni, 2012).

Devido às constantes mudanças tecnológicas e à frequente necessidade de renovação dos conhecimentos, as pessoas têm sido consideradas como sendo o maior ativo intangível, pelo que cada vez mais, as organizações se preocupam com a

motivação dos seus colaboradores. É através dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos seus recursos humanos que as organizações têm atingido vantagem competitiva e geram a competência necessária para que se possam manter ativas num ambiente onde a concorrência está cada vez mais estimulada. Como anteriormente referido, a motivação tem uma relação direta com o desempenho, o que sugere que colaboradores motivados apresentam conseqüentemente melhores resultados.

Segundo Maximiano (2000) *“a motivação para o trabalho é uma expressão que aponta um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços”* (p. 318).

O verdadeiro compromisso com o trabalho ocorre quando a pessoa considera que o que ela procura, o que quer e o que precisa poderá ser satisfeito. Neste âmbito, os desafios servem como estímulo que impele a novas ações, gerando dessa forma, posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos. Esta é a essência da motivação no ambiente de trabalho. As organizações dependem das pessoas para as dirigir, organizar, controlar, fazê-las funcionar e alcançar os seus objetivos com sucesso e continuidade.

Afful-Broni (2012) refere que o envolvimento dos funcionários na tomada de decisão aumenta o seu compromisso com a organização, mas também os motiva a dar o seu melhor e a planear a implementação de mudanças benéficas para a mesma. Across (2005) acrescenta que os funcionários têm melhor desempenho em situações em que podem desenvolver o seu trabalho de forma autónoma. Por outro lado, Robbins e Judge (2008) sugerem que um trabalho motivador deve permitir que o colaborador se sinta pessoalmente responsável por uma parte significativa do mesmo.

É importante ressaltar que a motivação não pode ser imposta, pois ela está ligada ao desejo de transmitir um impacto positivo e é através das conquistas individuais de cada colaborador que a organização pode alcançar os seus objetivos e transformar a motivação individual em fonte de motivação coletiva, garantindo assim um bom

desempenho da organização e um maior desempenho por parte dos colaboradores. O estabelecimento de metas estimula a energia necessária para percorrer o caminho até atingir o objetivo. Contudo, é preciso traçar um plano e definir estratégias de atuação e a sua operacionalização para que as mesmas tenham sucesso (Bowditch & Buono, 2002).

Quando se fala de motivação, não se pode deixar de mencionar o incentivo, o reforço que adquire propriedades motivacionais, mesmo na ausência das necessidades. Deste modo, podemos afirmar que a motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados através da realização de tarefas e atividades que representam desafios e dão significado ao trabalho. Manter as pessoas motivadas e estimuladas o suficiente para que sejam bem-sucedidas através do seu desempenho é um dos maiores desafios para qualquer organização (Alonso & Lewis, 2001).

Ao avaliar o desempenho dos trabalhadores a organização compromete-se a analisar os seus resultados tendo por base os seguintes objetivos: (1) disponibilizar recursos e meios para a consecução do trabalho; (2) frequência de cursos de formação; (3) planejar as atividades dos colaboradores e identificar as condições de trabalho que influenciam o seu desempenho; (4) nortear as políticas e diretrizes de recursos humanos da organização; (5) premiar, promover, punir, advertir ou mesmo demitir colaboradores (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003).

De acordo com Chiavenato (2004) a gestão dos recursos humanos assenta no facto de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a constituem, a forma como estão organizadas, estimuladas e capacitadas. Verifica-se, assim, que perceber os fatores motivacionais e a sua influência no comportamento dos trabalhadores é um trabalho árduo e cada vez mais discutido na literatura.

Perante exposto, podemos concluir que de nada adiantará as organizações investirem em altas tecnologias para obterem resultados e tão pouco poderão pensar em adotar métodos e filosofias de trabalho tentando obter resultados positivos se não investirem no principal recurso: o colaborador. Esse deve estar em permanente estado de contentamento, daí a necessidade de cada vez mais as empresas adotarem um modelo de recursos humanos estratégico e não apenas operacional (Bilhim, 2006).

Em suma, podemos afirmar que a motivação não pode ser explicada apenas com o aglomerado de teorias existentes, pois até mesmo essas divergem entre si em algum momento.

## **CAPÍTULO 4**

### **A INDÚSTRIA HOTELEIRA EM PORTUGAL**

#### **4.1. Características da hotelaria**

O produto hoteleiro possui certas características que o condicionam e que derivam sobretudo do facto de os seus serviços terem que ser consumidos no local onde são produzidos e sujeitos à prestação humana. Estes fatores, associados à constante alteração dos hábitos de consumo e às motivações da procura, fazem com que a hotelaria tenha que ser muito competitiva e estar constantemente a ajustar-se às alterações de mercado (Hu, Horng, & Sun, 2009).

Os hotéis não são um grupo homogéneo, mas segundo Chen (2011) é possível identificar algumas características que determinam a natureza distinta da indústria hoteleira, nomeadamente: (1) operam 24 horas por dia, durante 7 dias por semana; (2) existem elevados custos fixos; (3) existe uma taxa fixa de oferta, mas uma taxa variável e sazonal por parte da procura; (4) é uma indústria de produção e também de serviço, estando a produção e a venda articuladas no mesmo espaço; (5) existe um leque variado de clientes que procuram satisfazer uma variedade de necessidades e expectativas; (6) oferece o serviço ao cliente no hotel e este sai de lá sem nenhum produto tangível; (7) existe uma variedade de operações articuladas, muitas delas até oferecidas simultaneamente; (8) é esperado que os gestores demonstrem proficiência nas aptidões técnicas e de ofício como também nas áreas de gestão; (9) os empregados podem viver nas instalações; (10) são requeridas uma variedade de aptidões mas também existe um elevado número de pessoal não qualificado; (11) a maioria do pessoal recebe salários baixos, sendo esperado que trabalhem muito tempo e fora dos horários normais de trabalho; (12) existe uma elevada proporção de pessoal jovem, mulheres, *part-time* e empregados casuais; (13) existe uma elevada mobilidade da força de trabalho dentro da indústria e uma elevada rotação do pessoal.

#### **4.2. Hotelaria em Portugal**

De acordo com o Atlas de Hotelaria elaborado pela Deloitte (2014) o tecido hoteleiro português é composto por 1704 empreendimentos turísticos o que corresponde a

cerca de 128.991 mil unidades de alojamento, sendo a sua maioria em hotéis (92.283) localizados na zona do Algarve (42.663).

Um estudo realizado em 2013 revelou que se registaram 13.9 milhões de hóspedes em Portugal, dos quais 7.7 milhões (56%) eram estrangeiros. Este número corresponde a um aumento de 3.8 % do mercado externo e uma diminuição do mercado interno de 6.1 % em comparação com o período homólogo do ano anterior. A média de ocupação chegou aos 41.3%, sendo os hotéis de cinco estrelas os que registaram a média mais alta. As receitas do turismo atingiram cerca de 8.6 mil milhões de euros, o que corresponde a um aumento de 5.6% em comparação com o ano anterior (Turismo de Portugal, 2013).

Para a hotelaria portuguesa, o ano 2013 foi melhor do que o de 2012. De acordo com os dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2013) no ano passado, os estabelecimentos hoteleiros acolheram 14.4 milhões de hóspedes, o que revela um crescimento de 4.2% face a 2012. No que diz respeito às dormidas, a hotelaria portuguesa registou um crescimento de 5.2%, face ao ano anterior, tendo o número total atingido 41.7 milhões de dormidas. Quanto aos proveitos da hotelaria, verificou-se igualmente uma evolução positiva, com os dados do INE a demonstrarem um crescimento de 5.4% nos proveitos totais e um aumento de 6.4% no que diz respeito aos proveitos de aposento.

Trabalhos desenvolvidos por Nankervis e Debrah (1995) sobre a satisfação das férias em Portugal revelaram que 89% dos turistas estavam muito satisfeitos com as suas férias, sendo que 34% refere que as férias ficaram acima das suas expectativas e 85% revela que provavelmente voltará a Portugal nos próximos 3 anos. Os fatores que mais contribuíram para a satisfação dos turistas foram: a oferta natural e cultural do país e a hospitalidade, o que demonstra a importância do acolhimento na hotelaria e como o mesmo contribui para a satisfação geral dos clientes.

O número de pessoas que desempenha funções na indústria hoteleira representa cerca de 5.3% do total dos trabalhadores em Portugal. Num setor de intensa mão-de-obra como a hotelaria, a utilização eficaz dos recursos humanos pode conceder uma vantagem competitiva determinante. Para Spinelli e Canavos (2000) os empregados são de vital importância para qualquer organização, quer seja hotel ou não, pois representam um importante componente do sucesso dos serviços, garantindo a

repetição da visita por parte dos clientes e a publicidade boca-a-boca. Pelo facto de se atribuir tanta importância aos trabalhadores para o sucesso dos hotéis, não é de estranhar então que a aptidão ao nível das relações humanas seja considerada fundamental na formação de gestores hoteleiros (Chung, 2000).

Segundo Rayna e Striukova (2009) os estabelecimentos hoteleiros podem diferenciar-se através de cinco dimensões: produto, serviços, pessoal, canal e imagem. Neste sentido, é fundamental ter pessoas bem formadas e motivadas para que o serviço realizado seja de qualidade. As pessoas podem contribuir, ainda, para um ambiente distinto no hotel e têm um papel importante na criação de emoções positivas. Perante o exposto, o papel dos recursos humanos será analisado com mais profundidade no ponto seguinte.

### **4.3. Os recursos humanos da indústria hoteleira**

Os recursos humanos são essenciais para uma hospitalidade autêntica e esta só pode ser alcançada quando os clientes encontram pessoal motivado, leal e satisfeito. A hospitalidade surge como principal determinante para a satisfação do cliente, fidelidade e a estratégia de marketing. Contudo, os esforços não se devem focar apenas nas necessidades dos clientes, mas também na formação dos funcionários (Heide & Grønhaug, 2009). Um estudo efetuado por Walls, Okumus, Wang e Kwun (2011) demonstrou que os funcionários fazem com que os clientes se sintam únicos e acarinhados através da atenção e tempo que lhes é dispensado. O diálogo implica interatividade, forte empenho e deve centrar-se em questões de ambas as partes. É de conhecimento geral que um funcionário satisfeito ao balcão da receção passa essa satisfação para o cliente e torna a sua estadia mais agradável, aumentando assim a probabilidade do cliente voltar ou recomendar o hotel às pessoas mais próximas (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

Um estudo realizado em 2012 revelou que as emoções positivas estão claramente ligadas à probabilidade dos clientes recomendarem a suas experiências. Constatou-se, ainda, que a autenticidade e a atitude dos funcionários são os fatores que se destacam na escala de avaliação; seguindo-se o “saber fazer”, nomeadamente no que diz respeito à limpeza do quarto. Quanto aos funcionários e o que os leva a criar emoções positivas nos clientes é o facto de estarem a trabalhar numa empresa que

lhes dá prazer e isso, por vezes, tem mais valor do que as oportunidades de carreira, emprego seguro, reconhecimento, comunicação, formação ou salário (Turismo de Portugal, 2013).

O ambiente é, também, frequentemente referido como uma ferramenta que cria experiências positivas nos clientes e em alguns casos o ambiente é mesmo o produto primordial (Heide & Grønhaug, 2009). O modelo conceitual de Bitner (1992) sugere que uma variedade de fatores objetivos ambientais é percebida tanto pelos clientes como pelos funcionários e que ambos respondem cognitivamente, emocional e psicologicamente ao ambiente e que essas respostas se verificam através do comportamento de ambos.

Os serviços prestados pela indústria hoteleira são intangíveis, inseparáveis e variáveis e por isso requerem estratégias específicas para promover a sua qualidade, sendo o fator humano o elemento-chave do sucesso deste setor de atividade. Neste contexto, a gestão de recursos humanos assume uma importância cada vez maior nas organizações devido ao seu contributo para a eficácia das mesmas. A sua missão centra-se no apoio aos trabalhadores através de um conjunto de técnicas e instrumentos adequados que os estimulem a alcançar elevados índices de motivação e satisfação no trabalho (Câmara et al., 1997).

A retenção de colaboradores com formação adequada é uma das questões que mais preocupa a gestão nas organizações, devido à grande rotatividade de pessoal e às elevadas exigências em termos de serviço. Esta qualidade do serviço, tão procurada como fonte de vantagem competitiva, só se consegue com o desenvolvimento de efetivas e eficientes práticas de gestão de recursos humanos que possibilitem o recrutamento, a seleção e a retenção de colaboradores competentes e comprometidos com os objetivos da organização. O grau de satisfação do cliente depende essencialmente da qualidade humana do contacto estabelecido que só se consegue se o prestador do serviço estiver motivado e possuir competências, não só ao nível de tarefas, mas também ao nível de desempenho pessoal (Ghiselli, La Lopa, & Bai, 2001).

A gestão das empresas do setor turístico, nomeadamente a hotelaria, enfrenta o problema de assegurar uma *performance* superior por parte dos seus recursos humanos, muitas vezes recrutados por uma época, tradicionalmente mal pagos e sujeitos a uma elevada taxa de rotatividade. Esta rotação de pessoal representa um



custo para as organizações, seja qual for a sua dimensão, em termos da gestão de tempo, o qual tem que ser despendido em recrutamento e seleção, em perda do interesse na formação e a conseqüente redução no nível de serviço que pode ser oferecido aos clientes (Ghiselli et al., 2001).

Na indústria hoteleira a combinação da percepção que se tem do setor e a realidade contribuem para construir a imagem negativa que atua como uma barreira para a retenção de pessoal qualificado. Como consequência, os trabalhadores assumem o emprego como sendo um caminho para algum lado, uma primeira exposição às exigências do mercado de trabalho, mas que se deixará logo que surja uma oportunidade melhor. Neste sentido, observa-se que a rotação de pessoal é um constrangimento para as organizações que querem alcançar a excelência (Camisón & Monfort-Mir, 2012).

Chen e Chen (2010) referem que a obtenção de excelentes desempenhos por parte dos colaboradores exige a compreensão da complexidade do comportamento humano, mas exige também a correta identificação de competências necessárias para o desempenho da função. Para além disso, é necessário identificar o que realmente motiva os colaboradores e que tipos de satisfação obtêm do seu trabalho, pois só assim se podem estabelecer formas de trabalho que contribuam para a qualidade do serviço na organização. Os autores acrescentam que a motivação individual é um processo algo complexo, pois as recompensas para serem motivadoras não precisam de ser monetárias. Contudo, em certas fases da vida a recompensa monetária pode ser a mais importante, enquanto noutra fase o reconhecimento pessoal pode ter muito mais valor. O desafio da motivação na indústria hoteleira prende-se essencialmente com o facto de se tratar de um setor marcado pelo trabalho não especializado, pelas baixas remunerações mas que, por outro lado, implica o contacto com o cliente que é primordial no estabelecimento da qualidade do serviço.

Não é só ao nível da mão-de-obra pouco qualificada que o problema da falta de motivação e conseqüente falta de satisfação no trabalho se verifica. Chung (2000) chama a atenção para o facto de mesmo os gestores jovens, que passaram algum tempo da sua vida para obter uma formação de nível superior, cedo abandonarem a carreira neste setor porque não estão dispostos a dedicar tanto tempo a uma profissão tão exigente em termos de horários e horas de trabalho.

Os recém-formados apercebem-se que noutros setores de atividade, podem trabalhar muito menos horas diárias pelo mesmo salário e começam a sentir-se explorados pelas entidades empregadoras. Aliado a este fator, surge a falta de reconhecimento, por parte da gestão de topo, o que desmotiva as pessoas, que mais cedo ou mais tarde acabam por abandonar a organização. Mas é sobretudo o desequilíbrio entre as horas de trabalho, remuneração e a qualidade de vida que o setor (não) proporciona, que está na origem da falta de motivação e da consequente rotatividade e falta de mão-de-obra qualificada que tanto prejudicam a indústria hoteleira. Sendo a elevada rotatividade de pessoal um dos principais fatores que prejudica a indústria hoteleira é essencial que exista um entendimento claro das atitudes, comportamentos e motivações dos trabalhadores. Se o gestor souber o que motiva os seus empregados, terá maiores hipóteses de satisfazê-los e, consequentemente mantê-los por um período de tempo mais alargado (Lashley & Lee-Ross, 2003).

A problemática da rotação de pessoal tem sido abordada por vários autores nos últimos anos (e.g., Ghiselli et al., 2001; Huang, 2011), sendo inevitavelmente abordadas as suas causas. Assim, Woods (1997) refere que as principais causas motivadoras da rotação de pessoal são causas internas à organização (e.g., condições vigentes na organização) e não causas externas (e.g., economia, concorrência). Refere, ainda, que no geral os diversos autores identificam três categorias principais de causas: baixas remunerações, práticas de recrutamento inadequadas ou inexistentes e gestão deficiente que enfraquece a moral dos colaboradores. Para além disso, as causas da rotação de pessoal identificadas são passíveis de correção ao nível da gestão e prendem-se sobretudo com a falta de comunicação e com a qualidade da supervisão.

Segundo Torrington, Hall e Taylor (2002) as estratégias de retenção de colaboradores são várias, em particular as remunerações, as expectativas de progressão na carreira, a integração na função, os benefícios, a formação e o desenvolvimento profissional. Cline, Rach, Landry e Davison (2000) acrescentam, ainda, que os programas de enriquecimento de tarefas, a descrição de funções mais precisas, o aumento do sistema de incentivos, melhores condições de trabalho, o aumento de recompensas não monetárias, sobretudo ao nível da delegação de responsabilidades, segurança no emprego e o reconhecimento são os fatores que maior impacto têm na motivação intrínseca dos colaboradores. É comumente aceite que as organizações que

colocam em prática as estratégias de retenção têm com certeza taxas de rotatividade inferiores aos seus concorrentes.

O hotel é uma organização e representa uma rede de atividades inter-relacionadas, que estão em constante mudança. Todas as pessoas dependem em grande medida do trabalho do colega. É este trabalho interdependente, de pessoas que são obrigadas a trabalhar em grupo, que determina o sucesso ou o insucesso de muitas unidades. O desempenho eficaz da organização está dependente da interação entre as pessoas e a natureza da tarefa a executar, bem como da percepção e dos sentimentos dos indivíduos face à organização. A gestão dos recursos humanos deve ser realizada da forma mais eficaz possível para garantir que a organização alcança os seus objetivos (Nath & Raheja, 2001).

#### **4.4. A satisfação do cliente**

Xenikou e Simosi (2006) referem que um colaborador que se sinta motivado e envolvido na dinâmica do hotel irá esforçar-se para garantir a qualidade do serviço e por sua vez a satisfação plena do cliente; este esforço por parte do colaborador garante a fidelização do cliente que por sua vez contribui para o aumento do desempenho do hotel. No setor do turismo, a satisfação refere-se principalmente à expectativa antes da viagem e da experiência após a viagem. Quando a comparação da experiência com a expectativa resulta em sentimentos gratificantes, o turista está satisfeito (Chen & Chen, 2010).

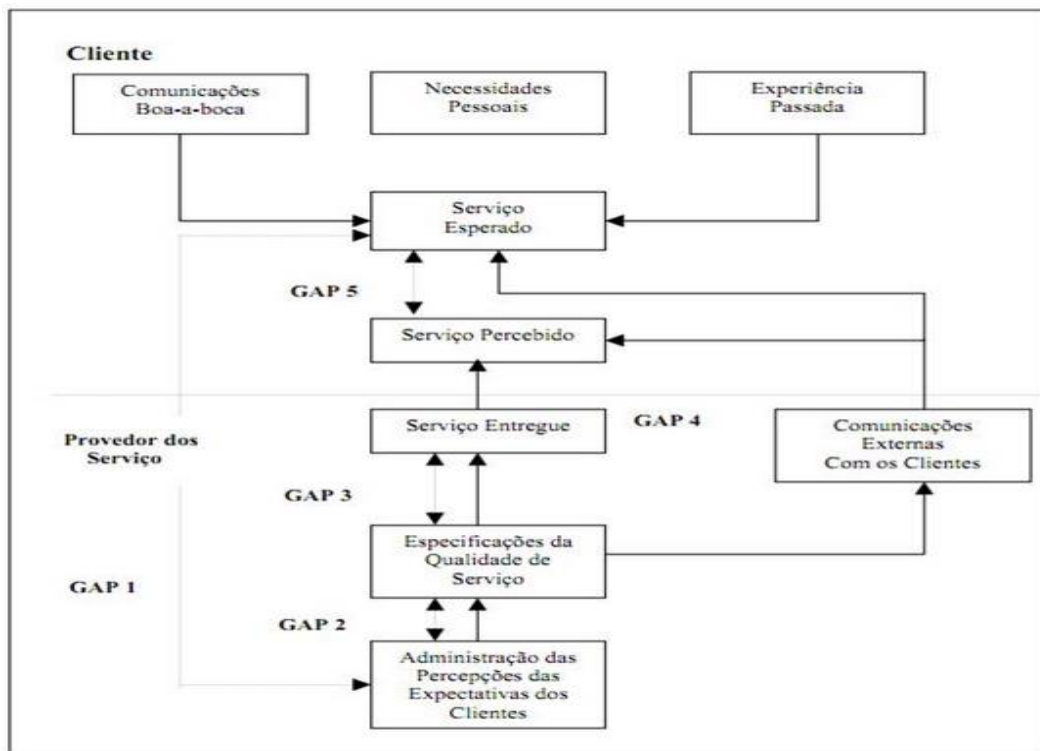
Segundo Kotler (2000), a satisfação de um cliente apresenta as seguintes vantagens: (1) um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo; (2) compra mais à medida que a organização lança novos produtos ou aperfeiçoa os existentes; (3) fala a favor da organização e dos seus produtos; (4) dá menos atenção a marcas e publicidade dos concorrentes; (5) é menos sensível ao preço; (6) oferece ideias sobre produtos ou serviços à organização; (7) é mais fácil de ser atendido do que os novos clientes uma vez que as transações são uma rotina.

Pinto e Oliveira (2008) fizeram um estudo para identificar os principais atributos, dos hotéis portugueses, que mais influenciam a satisfação geral do cliente. Os atributos para análise da satisfação incluíam: a higiene e limpeza, a decoração, o conforto, os funcionários, a alimentação e bebidas, serviços de apoio, o quarto e o preço. Os

resultados demonstraram que o atributo – funcionários - é determinante para a satisfação dos clientes. Na mesma linha Wu e Liang (2009) referem que os funcionários de um hotel contribuem largamente para a satisfação e lealdade dos clientes.

No modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; cit. por Kotler, 2000) estão destacadas as exigências mais importantes dos serviços de alta qualidade. O modelo indica, também, os *gaps* que originam o fracasso desse serviço, nomeadamente: (1) lacunas entre a expectativa do consumidor e as percepções da gerência; (2) lacunas entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços; (3) lacunas entre a especificação da qualidade dos serviços e a sua *entrega*; (4) lacunas entre a *entrega* dos serviços e as comunicações externas; (5) lacunas entre o serviço percebido e o serviço esperado (Figura 9). Os mesmos autores identificaram, ainda, cinco fatores determinantes para preencher essas lacunas e garantir a qualidade do serviço, nomeadamente: (1) confiabilidade para desempenhar o serviço prometido; (2) capacidade de resposta para ajudar os clientes e fornecer o serviço dentro do prazo estipulado; (3) segurança na atenção individualizada dispensada aos clientes; (4) empatia com os clientes; (5) itens intangíveis como a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação (Kotler, 2000).

Figura 9. Avaliação dos serviços pelos consumidores



(Adaptado de Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; cit. por Kotler, 2000)

#### 4.5. Inovação na indústria hoteleira

Os desafios que surgiram nos anos 80 enfatizaram a importância da inovação como força crucial emergente para as empresas de turismo. Contudo, existem poucos estudos empíricos sobre o efeito da inovação nas empresas de turismo e destinos turísticos (Hjalagaer, 2010).

Os turistas tornaram-se mais exigentes ao escolher entre muitas alternativas (cada vez em maior número) e a inovação pode ser um fator decisivo na escolha de um hotel (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009). Empresas de hospitalidade, como hotéis, são um exemplo ideal de um mercado que pode beneficiar da implementação da inovação de serviços (Victorino & Verma 2005).

Camisón e Monfort-Mir (2012) referem que a hotelaria se revelou o setor dos serviços menos inovador no que diz respeito a produtos e processos. As duas atividades de inovação onde não existe diferença entre produção e serviço é a aquisição de

conhecimento externo e a formação. As empresas de turismo são menos inovadoras no que diz respeito a todo tipo de inovações tecnológicas. As suas inovações são na sua maioria de natureza incremental baseadas em conhecimento disponível dentro da organização.

Vários fatores influenciam os métodos usados para implementar ideias criativas, inclusive recursos da empresa e gestão de liderança (Chen, 2011). Devido aos conhecimentos sobre as necessidades e os desejos dos clientes, a inovação começa através do contacto pessoal da empresa com o cliente (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009). Os recursos humanos na indústria hoteleira têm um papel fundamental na criação de novas ideias e novos serviços. São por exemplo os funcionários no *front desk* que desenvolvem uma relação mais próxima com o cliente e que se apercebem das preferências dos mesmos. Em geral o cliente recorre sempre à pessoa que está na receção quando necessita de algum serviço ou apoio. Um bom funcionário de hotel quando se trata de um cliente habitual já sabe qual o quarto que prefere ou como quer ser recebido no hotel (Cho & Wong, 2001)

Rayna & Striukova (2009) e Orfila-Sintes e Mattsson (2009) identificaram nove fatores que promovem inovações com sucesso nos serviços hoteleiros. Três deles estão relacionados com questões de marketing e os outros seis fatores estão ligados aos funcionários. Neste âmbito incluem a gestão estratégica de recursos humanos, a formação e o comprometimento dos funcionários e a avaliação baseada em comportamento.

Para Vitorino e Verma (2005) é importante alinhar as preferências dos clientes com a estratégia operacional porque por vezes certas restrições operativas impossibilitam a implementação de ofertas e serviços inovadores. Podemos concluir que a pesquisa em comportamento organizacional indica que o ambiente do local de trabalho pode influenciar atitudes e comportamentos dos funcionários e, assim, afetar a prestação de serviços (Heide & Grønhaug, 2009).

## **CAPÍTULO 5**

### **ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

#### **5.1. Objetivos do estudo**

O procedimento metodológico utilizado na presente investigação foi o inquérito por questionário, que se adapta a uma utilização pedagógica pelo carácter muito preciso e formal da sua construção e aplicação prática (Quivy & Campenhoudt, 2008). A sua aplicação foi precedida de um trabalho de pesquisa, no sentido de recolher informação relativa à influência da motivação intrínseca e características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira.

Considerando como pano de fundo todo o enquadramento teórico optámos por formular 2 hipóteses:

H1: Existe uma associação positiva entre a motivação intrínseca e as características da função e o desempenho.

H2: A autonomia é a característica da função que mais contribui para o desempenho dos trabalhadores da indústria hoteleira.

#### **5.2. Metodologia**

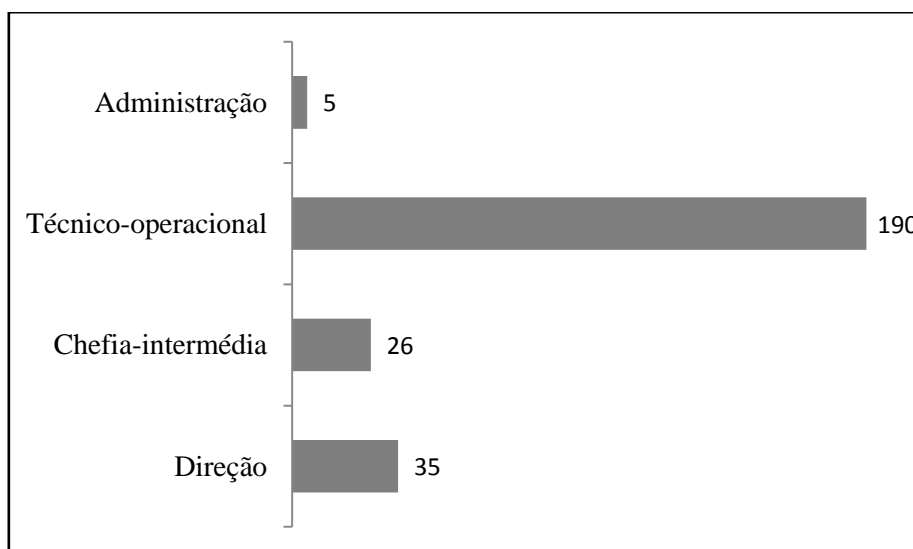
##### **5.2.1. Participantes**

A amostra é constituída por 256 funcionários de 9 hotéis (9.8% com 3 estrelas, 9% com 4 estrelas e 81.3% com 5 estrelas) da zona da grande Lisboa, com idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos ( $M = 39.79$ ;  $DP = 11.65$ ). Relativamente ao nível de escolaridade verificou-se que a maioria dos inquiridos (37.1%) possui licenciatura (Tabela 3).

Tabela 3. *Habilitações literárias dos inquiridos (valores absolutos)*

	Masculino	Feminino	Total
Ensino Básico: 1º ciclo	7	21	28
Ensino Básico: 2º ciclo	4	10	14
Ensino Básico: 3º ciclo	23	38	61
Ensino Secundário	46	49	95
Ensino Superior	38	20	58
Total	118	113	256

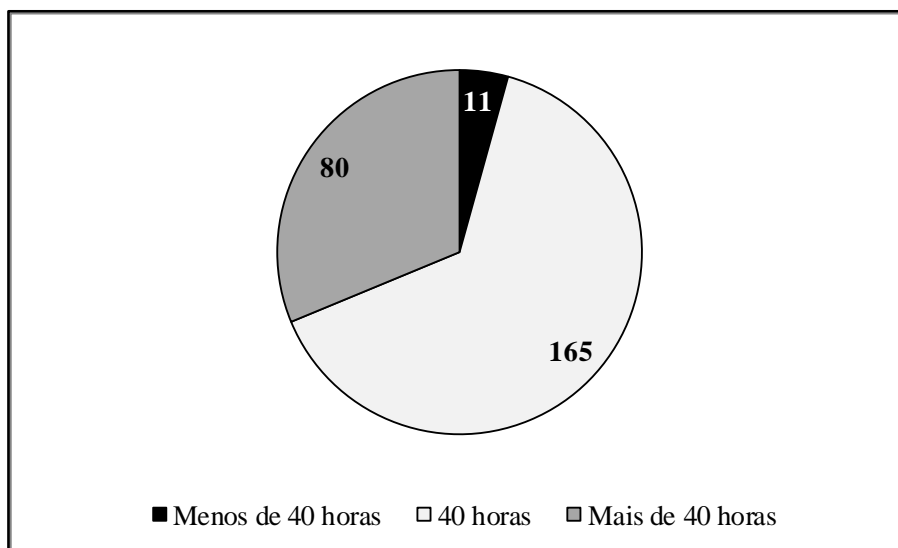
Relativamente à categoria profissional verificou-se que a maior parte dos funcionários inquiridos (74.2%) desempenha funções técnico-profissionais (Gráfico 1) e 24.6% tem cargos de chefia.

Gráfico 1. *Categoria profissional dos inquiridos (valores absolutos)*

No que diz respeito aos anos de experiência profissional, verificou-se que 19.1% trabalha na indústria hoteleira há mais de 25 anos ( $M = 14.58$ ;  $DP = 11.00$ ) e que 7.8% desempenha funções no atual hotel há mais de 20 anos. Constatou-se, ainda, que no último ano os colaboradores trabalharam em média 41.91 horas semanais ( $DP = 8.14$ ) (Gráfico 2).



Gráfico 2. Horas de trabalho semanais (valores médios)



## 5.2.2. Instrumentos

Foram utilizados 3 instrumentos de recolha de dados, nomeadamente: *Intrinsic Motivation Scale* (Grant, 2008) para mensurar os níveis de motivação intrínseca dos trabalhadores; *Job Diagnostic Survey* (JDS) (Hackam & Oldham, 1980) para avaliar as características do trabalho; e o *Self-appraisals of Job Performance* (Mayer, 1980) para a perceção dos colaboradores acerca do seu desempenho. Os instrumentos encontram-se descritos a seguir.

Para a caracterização sociodemográfica foram recolhidos dados relativos ao género, faixa etária, habilitações literárias, categoria profissional/função, anos de experiência profissional, antiguidade na empresa e número de horas de trabalho semanais.

### 5.2.2.1. Intrinsic Motivation Scale

Para avaliar os níveis de motivação intrínseca foi utilizada a *Intrinsic Motivation Scale* (Grant, 2008), constituída por um conjunto de oito itens, que sugere uma solução de fator único. Segundo Taberner e Hernandez (2011) é um bom preditor de desempenho, pois refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o mesmo suscita em quem o executa, pelo que quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho.

As respostas foram dada numa escala de *Likert* de sete pontos (de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente). Quanto mais elevadas são as pontuações maior é o nível de motivação intrínseca dos colaboradores

Do ponto de vista psicométrico, a escala apresenta um alfa de Cronbach de .93, o que indica uma boa consistência interna (Kline, 2000).

#### **5.2.2.2. Job Diagnostic Survey**

A adaptação portuguesa do JDS partiu da versão original do *Job Diagnostic Survey* (JDS) de Hackman e Oldham (1980), que avalia a perceção das características do trabalho através de quinze itens que se organizam em cinco subescalas: (1) variedade de competências, (2) identidade da tarefa, (3) significado da tarefa, (4) autonomia e (5) *feedback* dos resultados. Cada subescala é composta por três itens que devem ser respondidos através de uma escala de *Likert* de sete pontos, que variam de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente).

O respondente deve assinalar o grau de exatidão e precisão que cada uma das afirmações descreve as tarefas que desempenha, isto é, a sua perceção de como cada característica está presente no seu trabalho.

Tal como noutros estudos realizados com a escala original (e.g., Oldham, Hackman, & Stepina, 1978; González & Canilho, 1998; Taber & Taylor, 1990), a consistência interna da versão portuguesa do JDS (Almeida, Faísca, & Jesus, 2009) é satisfatória.

#### **5.2.2.3. Self-appraisals of Job Performance**

Para medir a perceção do colaborador relativamente ao seu desempenho profissional foi utilizado um questionário de autoavaliação - *Self-appraisals of Job Performance* - constituído por quatro itens desenvolvidos por Mayer (1980). O artigo que valida a escala não fornece muitas explicações relativamente às qualidades psicométricas da mesma (Thornton, 1980). Contudo, o autor defende que um pequeno número de itens é suficiente para captar e descrever adequadamente as perceções dos trabalhadores, pois um longo questionário pode levar ao enviesamento dos resultados.

### **5.3. Procedimento**

O processo de avaliação iniciou-se pelo contacto com o departamento de Recursos Humanos dos vários hotéis, no sentido de obter a autorização necessária à realização do estudo e solicitar a sua colaboração. Para o efeito, procedeu-se à explicação dos objetivos da investigação. Após a autorização, foram distribuídos os questionários, os quais foram preenchidos e devolvidos à procedência. De referir que os sujeitos foram acompanhados no preenchimento dos questionários, tendo sido fornecidas as instruções necessárias e garantido o anonimato e confidencialidade dos dados.

Após receção dos questionários procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados utilizando-se para o efeito o *IBM-SPSS (versão 20)*.



## CAPÍTULO 6

### RESULTADOS

Numa primeira fase, apresentar-se-ão as estatísticas descritivas e diferenciais das variáveis em estudo. Seguidamente, será avaliado o grau de associação entre as variáveis que intervêm na investigação, analisando não apenas a sua magnitude, mas também a sua direção. Por fim serão efetuadas análises de regressão para averiguar o impacto que as características da função têm sobre o desempenho dos trabalhadores da indústria hoteleira.

#### 6.1. Estatísticas descritivas e diferenciais

Começámos por analisar os constructos em função das características sócio-demográficas. Para o efeito, recorreu-se a testes de diferenças de médias.

Na Tabela 4 podemos verificar os resultados médios das variáveis em análise, constatando-se que os mesmos apresentam valores satisfatórios, tendo em conta que as respostas foram dadas através de escalas oscilam entre 1 e 7.

Tabela 4. *Variáveis em estudo*

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Desempenho	4.52	1.23
Motivação intrínseca	5.48	.95
Variedade de competências	5.27	1.15
Identidade da tarefa	5.15	1.19
Significado da tarefa	5.29	1.12
Autonomia	4.97	1.18
<i>Feedback</i> dos resultados	5.24	1.03

**Nota:** *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão

Relativamente ao género, os resultados obtidos através do teste *t-student* para amostras independentes revelam que apesar dos resultados médios dos homens serem superiores aos das mulheres na maioria das dimensões, só existem diferenças significativas para a variedade de competências [ $t_{(254)} = 2.363, p = .019$ ] (Tabela 5).

Tabela 5. Comparação de médias em função do género dos inquiridos

	Masculino		Feminino		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Desempenho	4.59	1.17	4.46	1.28	.850	.396
Motivação intrínseca	5.50	1.04	5.46	.87	.366	.715
Variedade de competências	5.45	1.19	5.11	1.09	2.363	<b>.019*</b>
Identidade da tarefa	5.22	1.28	5.09	1.12	.906	.366
Significado da tarefa	5.30	1.08	5.29	1.17	.102	.919
Autonomia	4.96	1.22	4.97	1.15	-.036	.972
<i>Feedback</i> dos resultados	5.25	1.03	5.23	1.03	.151	.880

**Nota:** *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; \**p* < .05

Com o objetivo de facilitar o tratamento estatístico, as idades dos inquiridos foram recodificadas em dois grupos: menos de 40 anos e igual ou superior a 40 anos. Observando a Tabela 6, é possível constatar que existem diferenças significativas em função da idade no que diz respeito ao desempenho [ $t_{(254)} = -2.046$ ,  $p = .042$ ], motivação intrínseca [ $t_{(254)} = -2.437$ ,  $p = .015$ ] e identidade da tarefa [ $t_{(254)} = -2.074$ ,  $p = .039$ ]. Verificou-se, ainda, que os colaboradores mais novos que apresentam valores médios mais baixos em todas as dimensões em estudo.

Tabela 6. Comparação de médias em função da idade dos inquiridos

	Menos de 40 anos		Igual ou superior a 40 anos		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Desempenho	4.37	1.33	4.69	1.09	-2.046	<b>.042*</b>
Motivação intrínseca	5.34	.95	5.63	.92	-2.437	<b>.015*</b>
Variedade de competências	5.20	1.19	5.34	1.10	-.953	.341
Identidade da tarefa	5.00	1.25	5.31	1.11	-2.074	<b>.039*</b>
Significado da tarefa	5.18	1.11	5.41	1.14	-1.604	.110
Autonomia	4.84	1.19	5.11	1.16	-1.849	.066
<i>Feedback</i> dos resultados	5.18	1.05	5.31	1.01	-1.004	.317

**Nota:** *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; \**p* < .05

A análise dos dados permitiu-nos constatar que existem diferenças estatisticamente significativas em todas as variáveis avaliadas [Desempenho:  $t_{(254)} = 2.725$ ,  $p = .007$ ; Motivação intrínseca:  $t_{(254)} = 3.952$ ,  $p = .000$ ; Variedade de competências:  $t_{(254)} = 5.495$ ,

$p = .000$ ; Identidade da tarefa:  $t_{(254)} = 3.022$ ,  $p = .003$ ; Significado da tarefa:  $t_{(254)} = 4.199$ ,  $p = .000$ ; Autonomia:  $t_{(254)} = 2.233$ ,  $p = .026$ ; *Feedback* dos resultados:  $t_{(254)} = 2.825$ ,  $p = .005$ ] quando os colaboradores exercem funções de chefia, verificando-se que os valores são mais elevados em todos os fatores.

No que respeita à experiência profissional e aos anos de antiguidade no hotel onde os colaboradores desempenham funções não se verificam diferenças significativas ao nível do desempenho, motivação intrínseca e características da função. Todavia, os funcionários com mais anos de experiência profissional e com maior antiguidade no hotel apresentam os níveis médios mais elevados na maioria dos constructos analisados.

A diferença de médias em função do número de horas semanais, demonstra que apenas existem diferenças estatisticamente significativas ao nível da Identidade da tarefa [ $t_{(254)} = -2.159$ ,  $p = .032$ ] (Tabela 7).

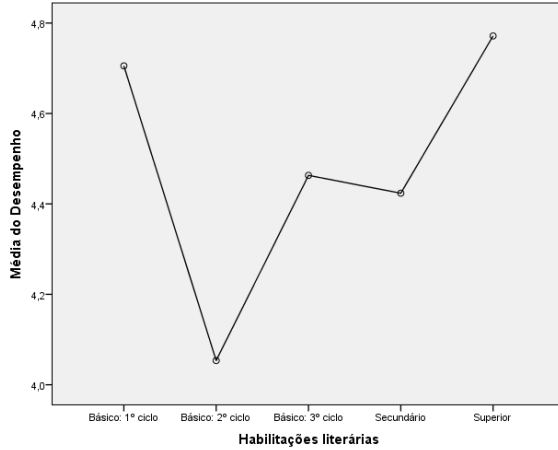
*Tabela 7. Comparação de médias do número de horas semanais de trabalho*

	Menos de 40 horas		40 horas		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Desempenho	4.25	1.57	4.49	1.24	-.601	.549
Motivação intrínseca	5.48	.89	5.40	1.00	.241	.809
Variedade de competências	5.36	1.03	5.14	1.13	.651	.516
Identidade da tarefa	4.48	1.27	5.21	1.07	-2.159	<b>.032*</b>
Significado da tarefa	4.94	1.12	5.30	1.07	-1.064	.289
Autonomia	4.64	.96	5.00	1.17	-.994	.322
<i>Feedback</i> dos resultados	4.88	.70	5.23	1.03	-1.099	.273

**Nota:** *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; \* $p < .05$

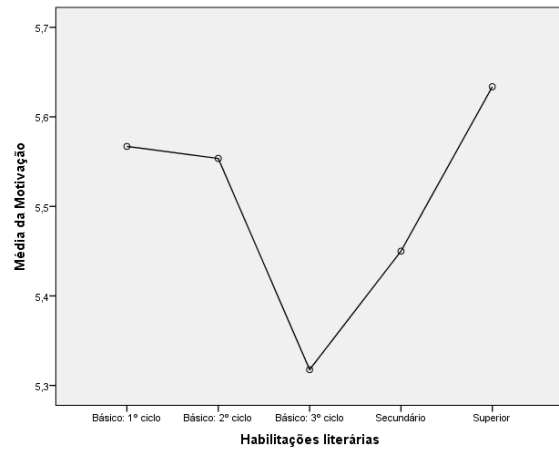
Como se pode verificar nas Figuras 10 a 16 os colaboradores com níveis de escolaridade mais elevados têm valores médios mais altos na Variedade de competências e no Significado da tarefa e que os mesmos são estatisticamente significativos.

Figura10.  
*Desempenho em função das habilitações literárias*



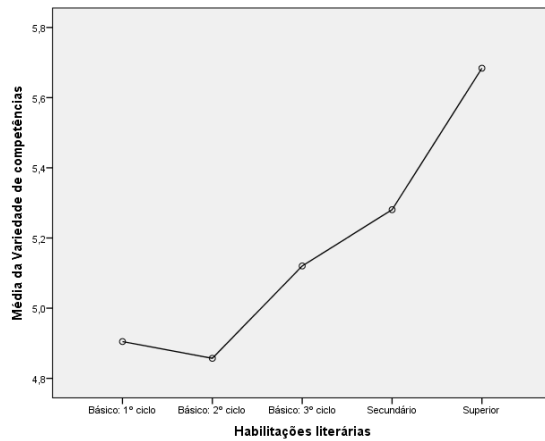
Nota:  $F_{(4, 251)} = 1.454, p = .217$

Figura 11.  
*Motivação intrínseca em função das habilitações literárias*



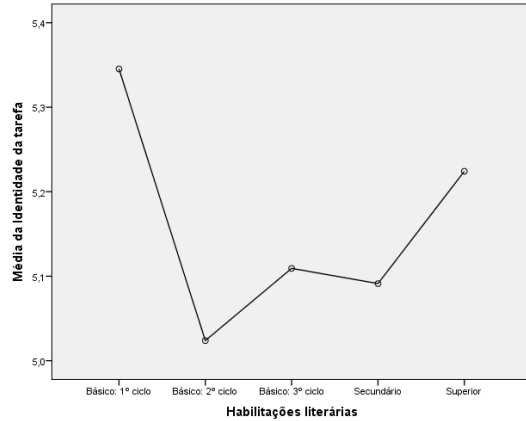
Nota:  $F_{(4, 251)} = .922, p = .542$

Figura12.  
*Variedade de competências em função das habilitações literárias*



Nota:  $F_{(4, 251)} = 3.404, p = .010$

Figura 13.  
*Identidade da tarefa em função das habilitações literárias*

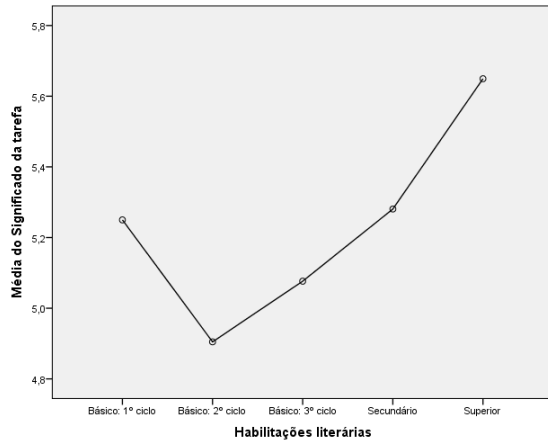


Nota:  $F_{(4, 251)} = .351, p = .843$



Figura 14.

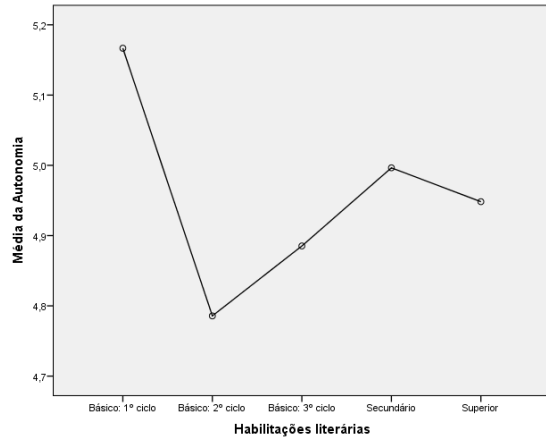
*Significado da tarefa em função das habilitações literárias*



**Nota:**  $F_{(4, 251)} = 2.494, p = .044$

Figura 15.

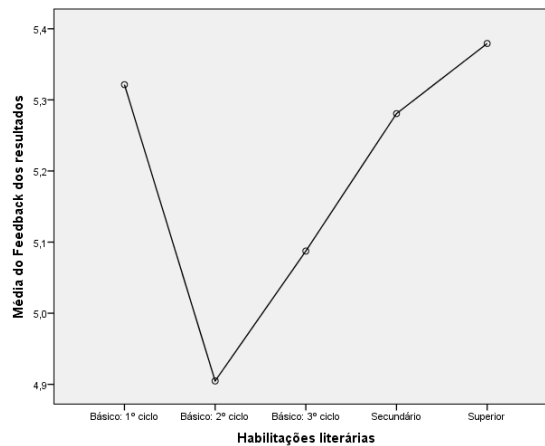
*Autonomia em função das HABILITAÇÕES literárias*



**Nota:**  $F_{(4, 251)} = .366, p = .832$

Figura 16.

*Feedback dos resultados em função das habilitações literárias*



**Nota:**  $F_{(4, 251)} = 1.048, p = .383$

Optámos, igualmente, por analisar o desempenho, a motivação intrínseca e as características da função da categoria profissional/função dos colaboradores, tendo-se encontrado diferenças estatisticamente significativas ao nível da motivação intrínseca

[ $F_{(4, 251)} = 3.923, p = .009$ ], variedade de competências [ $F_{(4, 251)} = 7.624, p = .000$ ] e significado da tarefa [ $F_{(4, 251)} = 3.688, p = .013$ ].

As comparações efetuadas em função do número de estrelas dos hotéis revelam que não existem diferenças significativas em nenhum dos constructos analisados.

## 6.2. Associação entre desempenho, motivação intrínseca e características da função

Verificámos, de seguida, a associação entre o desempenho, a motivação intrínseca e as características da função tendo-se constatado que existe uma correlação significativa entre todas as dimensões avaliadas (Tabela 8). Uma análise, mais atenta à tabela permitiu-nos apurar que a variável autonomia é a que apresenta uma maior associação com desempenho. Contudo, as correlações mais elevadas são as que decorrem entre a identidade da tarefa e o *feedback* dos resultados ( $r = .755, p = .000$ ) e as mais baixas entre a identidade da tarefa e o desempenho ( $r = .181, p = .000$ ).

Constatou-se, ainda, que as características sociodemográficas também se correlacionam significativamente com os constructos em estudo. A associação entre a variedade de competências e o facto do colaborador ocupar um cargo de chefia é a que apresenta valores mais elevados ( $r = -.326, p = .000$ ), o que sugere que as chefias têm maior variedade de competências que os restantes colaboradores. Os resultados obtidos apresentam valores negativos, porque quando os dados foram introduzidos no programa estatístico *SPSS*, foram atribuídos valores inferiores às respostas positivas (1 = Sim; 2 = Não).

Tabela 8. *Correlações entre desempenho, motivação intrínseca e características da função*

	1	2	3	4	5	6	7
Desempenho (1)	-						
Motivação (2)	.218**	-					
Variedade de competências (3)	.262**	.601**	-				
Identidade da tarefa (4)	.181**	.505**	.634**	-			
Significado da tarefa (5)	.218**	.498**	.636**	.607**	-		
Autonomia (6)	.280**	.466**	.633**	.665**	.540**	-	
<i>Feedback</i> dos resultados (7)	.242**	.613**	.711**	.755**	.695**	.684**	-

**Nota:** \*\* $p < .01$

### **6.3. Impacto da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional**

Para testar o impacto da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos colaboradores foi efetuada uma análise de regressão múltipla. Deste modo verificamos que a variável que maior impacto tem no desempenho [ $R^2 = .315$ ;  $F = 4.565$  ;  $p = .000$ ] é a autonomia ( $\beta = .204$  ;  $p = .023$ ).

Procurámos, ainda, indagar se as características sociodemográficas têm impacto no desempenho dos colaboradores. Contudo os resultados obtidos demonstraram que não.

Em suma, verificou-se que existe uma associação positiva entre a motivação intrínseca, as características da função e o desempenho. Foi, ainda, possível comprovar que a autonomia é a única característica da função com impacto positivo sobre o desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira.



## CAPÍTULO 7

### DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segundo Cardon e Stevens (2004) a época em que vivemos é, cada vez mais, marcada pela globalização, pelo que a tecnologia, as estratégias e a estrutura das organizações são quase uniformes. Deste modo, a verdadeira vantagem competitiva só poderá surgir das competências dos recursos humanos. Neste sentido, os colaboradores deixaram de ser encarados como um mero recurso produtivo e passaram a ter maior destaque, devido ao facto de serem a *imagem* da organização e o elo de ligação entre as organizações e os clientes.

Baron e Hannan (2002) acrescentam que as pessoas são o ativo mais importante de uma organização, assim como o é, o trabalho e os processos que desenvolvem. Esta é uma realidade para a qual as empresas hoteleiras têm que estar conscientes pois trata-se de um sector baseado em mão-de-obra intensiva, de cuja qualidade depende a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Pretendia-se, com este estudo, analisar a influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira, sendo a discussão dos resultados efetuada seguindo as hipóteses inicialmente delineadas.

Perante isto, e após a análise dos dados, constatou-se que existe uma associação positiva entre todas as variáveis em estudo, sendo a autonomia a que se encontra mais correlacionada com o desempenho. Todavia, as correlações mais elevadas são as que ocorrem entre a identidade da tarefa e o *feedback* dos resultados, ambas pertencentes às características da função. Estes resultados vão ao encontro da hipótese inicialmente formulada (H1) e no sentido dos estudos desenvolvidos por Katsikea e colaboradores (2011) e Schjoedt (2009) que revelam que níveis elevados de autonomia no trabalho, variedade de competências e *feedback* dos resultados, aumentam a motivação intrínseca e estão positivamente relacionados com o desempenho profissional. Oldham e Hackman (2005), por sua vez, defendem que quando os colaboradores se identificam com a função que exercem e recebem *feedback* acerca do seu desempenho profissional, sentem-se mais responsável pelos resultados alcançados. Estas conclusões são, ainda, compatíveis com as encontradas

nos estudos efetuados por Bontis e colaboradores (2011) e Huang (2011) que referem que a autonomia, a variedade de competências, a identidade da tarefa e o *feedback* dos resultados são preditores significativos do desempenho dos trabalhadores.

Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim e Carson (2002) acrescentam que a presença de mecanismos de *feedback* mantém os colaboradores informados sobre a evolução do seu desempenho, facilita a regulação das atividades e estimula o senso de responsabilidade

As organizações estão inseridas num ambiente caracterizado por fortes turbulências e mudanças constantes, pelo que é fundamental encontrar soluções que aumentem a sua eficácia e sobrevivência num mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Neste contexto, Hsieh e Lin (2010) e Islam e Ismail (2008) alegam que a motivação é um fator que melhora o desempenho dos colaboradores, resultados que vão ao encontro dos obtidos no nosso estudo. Na mesma linha, Mahmood, Mirza, Khan e Talib (2011) e Saleem, Mahmood e Mahmood (2010) referem que a motivação tem vindo a ser associada ao desempenho profissional porque promove comportamentos que contribuem para o aumento da eficácia individual e organizacional. A motivação intrínseca está diretamente relacionada com o desempenho do colaborador, pelo que quanto mais motivado este estiver melhor será o seu desempenho (Souza, 2004).

Neste propósito, Alonso e Lewis (2001) referem que o reconhecimento profissional manifestado através de tarefas e atividades que oferecem desafios inovadores e com significado para os colaboradores elevam substancialmente a motivação e conseqüentemente o desempenho profissional. Por outro lado, as pessoas desmotivadas realizam as suas tarefas com o pensamento voltado para problemas alheios à organização o que diminui a produtividade e o contributo para os objetivos organizacionais (Grant, 2007).

Verificou-se, ainda, uma associação negativa entre a variedade de competências e a ocupação de um cargo de chefia, o que sugere que as chefias têm maior variedade de competências que os restantes colaboradores. Tal como, anteriormente referido estes resultados apresentam valores negativos, devido à codificação atribuída aos mesmos aquando a sua introdução na base de dados (1 = Sim; 2 = Não).

Relativamente à segunda hipótese que sugeria que a autonomia é a característica da função que mais contribui para o desempenho dos trabalhadores da indústria

hoteleira, pôde ser corroborada a partir da análise efetuada. Os resultados obtidos vão ao encontro do estudo de Huang (2011) segundo o qual a autonomia no trabalho é a característica com maior impacto no desempenho profissional. No mesmo sentido, Bowditch e Buono (2002) referem que quanto maior é a autonomia dos colaboradores no desenvolvimento das suas tarefas, maior é a produtividade, menor é o absentismo e a rotatividade e de um modo geral a motivação intrínseca e o desempenho profissional.

Estudos desenvolvidos por Betim, Resende e Reis (2006) demonstram que as características da função estão fortemente correlacionadas com o desempenho, em particular a autonomia. Assim, quando o colaborador programa as suas atividades e métodos de trabalho sente que a organização confia no seu potencial e apresenta níveis de desempenho mais elevados. Neste âmbito, Souza (2010) salienta que o grau de autonomia influencia o grau de lealdade dos funcionários em relação à organização e conseqüentemente o seu desempenho. Similarmente, Mussak (2003) afirma que as organizações bem-sucedidas são aquelas que proporcionam maior autonomia e poder de decisão aos seus colaboradores, pois quando estes se sentem responsáveis pelas suas tarefas ficam mais motivados e dão mais de si à organização.

Procurámos, ainda, analisar os fenómenos estudados em função das características sócio-demográficas dos inquiridos.

No que diz respeito ao género, verificamos que não existem diferenças estatisticamente significativas ao nível do desempenho e da motivação intrínseca, apesar dos inquiridos do sexo masculino apresentarem valores mais elevados em ambos os constructos. Resultados semelhantes foram encontrados para as características da função, todavia verificaram-se diferenças significativas no que diz respeito à variedade de competências. Segundo Haveman e Beresford (2012) estes resultados poderão ser explicados pelo facto de as mulheres terem menos poder dentro das estruturas organizacionais e por apresentarem diferentes preferências profissionais em relação aos homens. As autoras concentram-se em três esquemas culturais para explicar a sua visão: (1) os homens apresentam melhores resultados em matemática e ciências do que as mulheres; (2) os homens pertencem ao trabalho e as mulheres pertencem ao lar; (3) os homens são naturalmente melhores gestores e líderes do que as mulheres.

No que diz respeito à idade verificámos que os colaboradores pertencentes ao grupo com idades iguais ou superiores a 40 anos apresentam níveis mais elevados em todas as variáveis analisadas, porém apenas se verificaram diferenças estatisticamente significativas no que diz respeito ao desempenho, motivação intrínseca e identidade da tarefa. Estes resultados são congruentes com os encontrados por Thomas, Buboltz e Winkelspecht (2004) que revelam que quanto mais elevada é a idade maior é a motivação intrínseca e o desempenho dos colaboradores.

Tendo por base os resultados obtidos, procurámos apurar se existem diferenças significativas ao nível do desempenho entre os funcionários que ocupam ou não cargos de chefia. A análise efetuada revelou que estas diferenças ocorrem em todas as variáveis analisadas. Constatou-se, ainda, que os colaboradores que exercem funções de chefia apresentam valores mais elevados ao nível do desempenho, motivação intrínseca, variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback* dos resultados. Estes resultados são coerentes com os obtidos no estudo de Cho e Wong (2001), que demonstram que as funções atribuídas às chefias estão em permanente mudança o que gera uma procura contínua de novos conhecimentos e habilidades para atender às novas necessidades do trabalho. Na mesma linha, Bilhim (2006) revela que quando o indivíduo experiencia a responsabilidade de fazer a tarefa bem-feita e se preocupa com ela, obtém uma compensação interna do ponto de vista motivacional que o estimula a um melhor desempenho.

Segundo Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente (2006) os colaboradores que ocupam cargos de chefia apresentam índices de motivação intrínseca e desempenho mais elevados do que os restantes funcionários. Analogamente, Oldham e Hackman (2005) demonstram que quando os colaboradores reconhecem um significado ao seu trabalho, demonstram melhor desempenho e maior satisfação de trabalho.

Averiguámos, também se as características da função, a motivação intrínseca e o desempenho diferiam significativamente em função da experiência profissional, não se tendo encontrado diferenças significativas em nenhum dos constructos. No entanto, os funcionários com mais anos de experiência apresentam níveis médios superiores na maioria das variáveis analisadas.



Apesar de não se verificarem diferenças estatisticamente significativas em função dos anos de antiguidade no hotel onde os colaboradores desempenham funções para nenhuma das variáveis em estudo, constatou-se que os valores médios mais elevados correspondem aos funcionários com maior antiguidade.

No que respeita ao número de horas semanais de trabalho, foi possível constatar que apenas existem diferenças significativas ao nível da identidade da tarefa. Procurou-se, ainda, comparar o desempenho, a motivação intrínseca e as características da função de acordo com as habilitações literárias dos colaboradores constituindo-se cinco grupos distintos (Básico 1º ciclo, Básico 2º ciclo, Básico 3º ciclo, Secundário e Superior). Os dados obtidos demonstram que o grupo de colaboradores com níveis de escolaridade mais elevados apresenta valores médios mais altos na variedade de competências e no significado da tarefa e que os mesmos são estatisticamente significativos. Este resultado é coerente com o referido por Cunha e colaboradores (2007) que aludem que quanto mais significativa para o colaborador for a tarefa que desempenha, maior é o conhecimento acerca da mesma e mais se esforça por alcançar os seus objetivos.

A análise estatística permitiu-nos, ainda, verificar que existem diferenças significativas na motivação intrínseca, variedade de competências e significado da tarefa em função da categoria profissional que os colaboradores desempenham. Os resultados do nosso estudo não vão no mesmo sentido dos obtidos por Ferreira e colaboradores (2006) segundo os quais os funcionários que desempenham funções técnicas apresentam valores médios mais elevados ao nível da motivação que os colaboradores das funções administrativas.

Relativamente ao número de estrelas dos hotéis, verificámos que não existem diferenças significativas em nenhum dos constructos analisados, resultados que vão no mesmo sentido dos obtidos por Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2007) segundo o qual não existe qualquer relação entre a dimensão e categoria dos hotéis (número de estrelas) e o desempenho dos seus colaboradores.

Este estudo permite-nos, assim, concluir que os funcionários que ocupam cargos de chefia apresentam valores mais elevados ao nível do desempenho e que estes valores são estatisticamente significativos. Verificou-se, ainda, que o desempenho está positivamente associado com a motivação intrínseca e as características da função e

que a autonomia é a variável com maior impacto sobre o desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira.

## CONCLUSÃO

Perante as constantes mudanças tecnológicas e necessidade de atualização dos conhecimentos, as pessoas têm sido consideradas o maior ativo intangível das organizações, pelo que as mesmas manifestam grande preocupação com a motivação dos seus colaboradores. É através do seu potencial humano que as organizações atingem vantagem competitiva e criam a competência necessária para se manterem ativas num ambiente onde a concorrência está cada vez mais estimulada (Steers et al., 2004). Esta é uma realidade cada vez mais presente na indústria hoteleira, pois a sua grande particularidade são as pessoas. Todavia, é também nelas que reside o desafio, nomeadamente no contacto direto entre os colaboradores e os clientes (Enz, 2001).

O desempenho dos colaboradores de um hotel está associado à qualidade dos serviços prestados pelos mesmos, pois é sua a motivação para agir que vai diferenciar um serviço medíocre e de um serviço de excelência (Saari & Judge, 2004). A motivação no trabalho encontra-se em muitos casos associada à componente da produtividade e desempenho organizacional. Neste sentido, as organizações enfrentam uma necessidade crescente de identificar nos seus recursos humanos aqueles que desenvolvem maiores índices de motivação intrínseca e consequentemente deem respostas mais eficazes face aos indicadores de *performance* organizacional (Cunha & Marques, 1990).

Segundo Hackman e Oldham (1980) as características dos postos de trabalho, também, apresentam uma relação positiva com os resultados pessoais da motivação e desempenho, onde a variedade de competências, identidade e significado da tarefa refletem a forma como o trabalho se encontra estruturado, dependem dos conhecimentos e consequentemente afetam a motivação.

O conceito da motivação é um constructo invisível o que se pode definir como “o conjunto de forças energéticas que tem origem, quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Cunha et al., 2007, p. 102). Como anteriormente, referido a motivação pode ser intrínseca e extrínseca, sendo a primeira a que mais relevância tem no nosso estudo. A motivação intrínseca, por sua vez, diz respeito à tendência natural de procurar e vencer desafios à medida que se perseguem interesses pessoais e se

exercem aptidões, sendo que não são necessárias recompensas para continuar a atividade, já que esta é recompensadora em si mesma. Segundo Deci e Ryan (2000), representa uma propensão natural para procurar a novidade e o desafio que se obtém quando se exercitam as próprias capacidades.

Segundo Cunha e colaboradores (2007), existem várias teorias de motivação, entre as quais as abordadas ao longo deste estudo: a hierarquia das necessidades de Maslow, teoria ERG de Adelfer, teoria dos motivos de McClelland, teoria bifactorial de Herzberg, teoria da equidade de Adams e a teoria das expectativas de Vroom e todas elas têm grande influência sobre o desempenho profissional.

O funcionário motivado e produtivo é aquele que desempenha uma função que lhe permite desenvolver e estimular as suas potencialidades. Neste sentido, é fundamental que as organizações valorizem os seus colaboradores pois só assim conseguirão fazer a diferença no mercado de trabalho, cada vez mais competitivo (Alonso & Lewis, 2001).

Perante o exposto, partimos para este estudo motivados pela convicção que a motivação intrínseca e as características da função influenciam o desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira. No sentido de averiguar se os pressupostos definidos têm fundamento, passamos à análise das hipóteses colocadas no início do estudo.

Após a análise dos resultados, podemos concluir que existe uma associação positiva entre todas as variáveis em estudo, sendo a autonomia a que se encontra mais correlacionada com o desempenho. Deste modo, verifica-se que quanto maior é a autonomia do trabalhador mais elevado será o seu desempenho profissional.

Relativamente ao impacto que as características da função têm no desempenho dos inquiridos os resultados indicaram que apenas a autonomia revelou valores significativos, o que sugere que quanto mais autonomia é dada aos colaboradores na realização das suas tarefas, maior é a sua motivação intrínseca e o seu desempenho profissional.

Os resultados obtidos permitiram-nos, também, constatar que os inquiridos do sexo masculino apresentam valores médios mais elevados ao nível do desempenho, motivação intrínseca e características da função. No que à idade diz respeito,

verificou-se que os colaboradores mais novos apresentam resultados mais baixos em todas as variáveis em estudo, verificando-se o oposto em relação aos colaboradores com mais experiência profissional e antiguidade no hotel onde desempenham funções que revelam níveis médios superiores na maioria das variáveis analisadas. Concluiu-se, também, que os colaboradores que ocupam cargos de chefia apresentam níveis de desempenho mais elevados do que os restantes funcionários, tendo-se verificado que o mesmo acontece em relação à motivação intrínseca e a todas as variáveis pertencentes às características da função.

Foi, ainda, possível constatar que o número de horas de trabalho semanais, o nível de escolaridade e o número de estrelas dos hotéis não têm qualquer influência no desempenho profissional dos colaboradores.

Este estudo permite-nos, assim, concluir que o desempenho está positivamente associado com a motivação intrínseca e as características da função e que a autonomia é a única variável com impacto positivo sobre o desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira.

Como limitações do presente estudo reportamos o facto de não terem sido analisados os níveis de satisfação dos colaboradores referenciados ao longo do corpo teórico. Por outro lado, teria sido interessante recolher dados em hotéis de todo o país e realizar uma análise intra e inter grupos. Assim, seria pertinente replicar este estudo, para colmatar as lacunas verificadas no decorrer do mesmo.

Tendo em vista a melhoria do desempenho dos trabalhadores da indústria hoteleira sugere-se a realização periódica (*e.g.*, semestralmente, anualmente) de inquéritos de satisfação junto dos empregados, com o objetivo de aferir a sua opinião acerca das condições existentes no seu local de trabalho, tendo em conta que são estes os fatores de motivação aos quais empregados dão mais importância. Com base nas suas opiniões, deveriam ser criadas condições de trabalho que incentivem o empenho e dedicação dos colaboradores, aumentando a sua motivação intrínseca e ao mesmo tempo a sua produtividade.

Reconhecendo que este estudo não permite tirar conclusões ou dar respostas definitivas, consideramos, que poderá dar algum contributo a esta reflexão em torno

da influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira.

## REFERÊNCIAS

- Abuhamdeh, S., & Csikstentmihalyi, M. (2012). Attentional involvement and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 36, 257-267.
- Across, R. (2005). *Psychology, the science and mind and behaviour*. London: Dubai for Hodder Arnold Euston.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 442-436.
- Afful-Broni, A. (2012). Relationship between motivation and job performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: leadership lessons. *Creative Education*, 3(3), 309-314. <http://dx.doi.org/10.4236/ce.2012.33049>
- Alderfer, C. P., Kaplan, R. E., & Smith, K. K. (1974). The effect of variations in relatedness need satisfaction on relatedness desires. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 507-532.
- Almeida, H., Faísca, L., & Jesus, S. N. (2009). Estrutura factorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS): um estudo confirmatório da validação da Escala de Características do Trabalho. *Psicologia*, 23(1), 79-102.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: evidence from the public sector. *American Review of Public Administration*, 31, 363-380.
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 35(3), 231-292.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Baron, J. N., & Hannan, M. T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: lessons from the Stanford project on emerging companies. *California Management Review*, 44(3), 8-36.

- Baumeister, R. F., & Voh, K. D. (2004). *Handbook of self-regulation: research, theory and applications*. New York: Guilford Press.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. R., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology, 88*, 989-1004.
- Betim, L. M., Resende, L. M., & Reis, D. R. (2006). Autonomia como condição capacitadora do conhecimento: busca da inovação na gestão empresarial. *UEGP: Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes, 14*(1), 49-54.
- Bilhim, J. A. (2006). *Teoria organizacional, estrutura e pessoas*. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings. *Journal of Marketing, 56*, 57-71.
- Bontis, N., Richards, D., & Serenko, A. (2011). Improving service delivery: investigating the role of information sharing, job characteristics, and employee satisfaction. *The learning organization, 18*(3), 239-250.
- Boonzaaier, B., Ficker, F., & Rust, B. (2001). A review of research on the job characteristic model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management, 32*(1), 11-29.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2002). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Cabrita, M. R. (2009). *Capital intelectual e desempenho organizacional*. Lisboa: Lidel.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management, 33*(4), 776-789. doi:10.1016/j.tourman.2011.08.012
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organization: what do we know? *Human Resources Management Review, 14*(3), 295-323.



- Chen, C. F., & Chen, F. S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 31(1), 29–35. doi:10.1016/j.tourman.2009.02.008
- Chen, W. J. (2011). Innovation in hotel services: Culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 64-72. doi:10.1016/j.ijhm.2010.07.006
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cho, Y. Y., & Wong, K. F. (2001). Determinants of hotel employment in Hong Kong. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(1), 50-59.
- Chung, K. Y. (2000). Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. *Tourism Management*, 21(5), 473-487.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J., & Pereira-Moliner, J. (2007). The impact of strategic behaviours on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 6-20.
- Cline, R. S., Rach, L., Landry, J. A., & Davison, L. (2000). *The People: a global survey of hospitality leadership*. New York: School of Continuing Education.
- Cook, L. S. (2002). Human issues in service design. *Journal of Operations Management*, 20, 159-174.
- Cunha, M. P., & Marques, C. A. (1990). Relação entre Objectivos/Feedback e Desempenho/Envolvimento/Satisfação. *Análise Psicológica*, 8(3), 295-304.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Deloitte (2014). *Atlas da hotelaria 2013: oportunidades emergentes no mercado global*. Lisboa: Deloitte.

- Ellemers, N., Gilder, D., & Haslam, S. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group *performance*. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.
- Enz, C. A. (2001). What Keeps You Up at Night? Key Issues of Concern for Lodging Managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 38-45.
- Feinberg, R. A. (2000). Operational determinants of caller satisfaction in the call center. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 131-141.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 187-198.
- Fried, Y., & Slowik, L. (2004). Enriching goal-setting Theory with time: an integrated approach. *Academy Management Review*, 29(3), 404-422.
- Gagne, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Galup, S. D., Klein, G., & Jiang, J. J. (2008). The impacts of job characteristics on is employee satisfaction: a comparison between permanent and temporary employees. *The Journal of Computer Information Systems*, 48(4), 58-68.
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M., & Bai, B. (2001). Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent Among Food-service Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37.
- Gil, I. (2008). The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 37, 921-939.
- Goldstein, S. M. (2002). The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, 20, 121-134.

- Gomes, D., & Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Coord.) *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- González, L., & Canilho, H. (1998). *Estudio de la validez de constructo de la version revisada portuguesa de JDS*. Madrid: II Congresso Ibero Americano de Psicologia.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.48
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 159-170.
- Hackman J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading: Addison Wesley.
- Haveman, H. A., & Beresford (2012). If you're so smart, why aren't you the boss? Explaining the persistent vertical gender gap in management. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 639, 114-130.
- Heide, M., & Grønhaug, K. (2009). Key factors in guests' perception of hotel atmosphere. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 29-43. doi:10.1177/1938965508328420
- Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles: pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.

- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management, 31*(1), 1-12.
- Hu, M. M., Horng, J.S. & Sun, Y.C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management, 30*(1), 41-50.
- Huang, T. P. (2011). Comparing motivating work characteristics, job satisfaction, and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables relationships in China and Japan. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(4), 924-944.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1332-1356.
- INE (2013). *Boletim mensal de estatística: Novembro 2013*. Lisboa: INE.
- Islam, R., & Ismail, A. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective. *Journal of Commerce and Management, 18*, 344-362.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review, 29*(3), 440-458.
- Katsikea E., Theodosiou, M., Perdikis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business, 46*, 221-233.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Kinicki, A., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 14-32.
- Kline, P. (2000). *A psychometrics primer*. London: Free Association Books.

- Konopaske, R., & Werner, S. (2002). Equity in non-North American, context adapting equity theory to the new global business environment. *Human Resources Management Review*, 12(3), 405-418.
- Kotler, P. (2000). *Marketing 3.0: from products to customer to human spirits*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lashley, C., & Lee-Ross, D. (2003). *Organizational behavior for leisure services*. Oxford: Elsevier.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 495-516.
- Latham, G. C., & Locke, E. A. (1979). Goal setting: a motivation technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.
- Latham, G. C., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485-516.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004). What should do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy Management Review*, 29(3), 388-403.
- Maciel, S., & Sá, M. (2007). Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. *Studia diversa*, 1(1), 62-86.
- Mahmood, S., Mirza, W., Khan, B., & Talib, N. (2011). The legacy job satisfaction and its impact on *performance* of the firm: an empirical analysis. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 790-803.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 394-395.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Maximiano, A. C. (2000). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.

- McClelland, D. (1992). Motivational Configurations. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and Personality: handbook of thematic content analysis* (pp. 87-99). Cambridge: Cambridge University Press.
- Meyer, H. H. (1980). Self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 291-295.
- Molander, C. (1996). *Human resource at work*. Lund: Chartwell-Bratt.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work Design. In W. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski. (Eds). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (vol. 12, pp. 423-452). Hoboken: Wiley.
- Mussak, E. (2003). *Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização profissional*. São Paulo: Editora Gente.
- Nankervis, A. R., & Debrah, Y. (1995). Human resources management in hotels: a comparative study. *Tourism Management*, 16(7), 507-513.
- Nath, R., & Raheja, R. (2001). Competencies in hospitality industry. *Journal of Services Research*, 1(1), 25-33.
- Nishii, L. H. (2008). Employee attributions of the “why” of HR Practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customers satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Stepina, L. P. (1978). *Norms for the Job Diagnostic Survey*. New Haven: Yale University School of Organization and Management.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2005). How job characteristics theory happened. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* (pp. 151-170). New York: Oxford University Press.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *The International Journal of Management Science*, 37(2), 380-394. doi:10.1016/j.omega.2007.04.002
- Petri, H., & Govern, J. (2004). *Motivation: theory, research and applications*. Belmont, CA: Wadsworth.

- Pinto, J., & Oliveira, A. (2008). Determinantes na satisfação de clientes em hotéis de cinco estrelas em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 2, 47-55.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. doi:10.1002/dir.20015
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rayna, T., & Striukova, L. (2009). Luxury without guilt: service innovation in the all-inclusive hotel industry. *Service Business*, 3(4), 359–372. doi:10.1007/s11628-009-0072-8
- Robbins, S. (2006). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2008). *Essential organisational behaviour*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Rollinson, D., Broadfield, A., & Edwards, D. J. (1998). *Organizational behavior and analysis: an integrated approach*. London: Addison-Wesley.
- Rosenfeld, R. H., & Wilson, D. C. (1999). *Managing Organizations: text, readings & cases* London: McGraw-Hill.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Saari, L., & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395-407.
- Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 213-222.
- Sansone, C., & Harackiewicz, J. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance*. San Diego: Academic Press.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Brasil: Bookman.
- Schjoedt, L. (2009). Entrepreneurial Job Characteristics: an examination of their effect on entrepreneurial satisfaction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 619-644. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00319.x
- Seo, M. G., Barret, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 423-439.
- Souza, D. L. (2010). *Desempenho profissional*. Acedido em 2 de abril de 2014, através de <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/desempenho-profissional-2992433>.
- Souza, E. F. (2004). *Motivação para melhor desempenho*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spector, P. (2010). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Editora Saraiva
- Spinelli, M. A., & Canavos, G. C. (2000). Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 12, 29-33.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 9(3), 379-387.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2), 161-179.
- Taber, T. D., & Taylor, E. (1990). A review and evaluation of the psychometric properties of the Job Diagnostic Survey. *Personnel Psychology*, 43(3), 467-501.



- Tabernero, C., & Hernandez, B. (2011). Self-efficacy and intrinsic motivation guiding environmental behavior. *Environment and Behavior*, 43(5), 658-675. doi: 10.1177/0013916510379759
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill
- Thomas, A., Buboltz, W. C., & Winkelspecht, C. S. (2004). Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction, *Organizational Analysis*, 12 (2), 205-219.
- Thornton, G. C. (1980). Psychometric properties of self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 263-271.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human Resource Management*. London: Pearson.
- Turismo de Portugal (2013). *Os resultados do turismo*. Lisboa: Proturismo.
- Valle, A. R. (2007). *Monitoramento da satisfação no trabalho em uma empresa financeira*. Brasília: Universidade de Brasília. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade de Brasília.
- Victorino, L., & Verma, R. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555–576.
- Walls, A., Okumus, F., Wang, Y., & Kwun, D. J. (2011). Understanding the Consumer Experience: an Exploratory Study of Luxury Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2), 166-197. doi:10.1080/19368623.2011.536074
- Woods, R. H. (1997). *Managing Hospitality Human Resources*. New York: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Wu, C. H., & Liang, R.D. (2009). Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 586–593. doi:10.1016/j.ijhm.2009.03.008
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.



## **APÊNDICES**

---



# LISTA DE APÊNDICES

**Apêndice A** – *Outputs* SPSS



---

**APÊNDICE A**  
*Outputs SPSS*





## ESTATÍSTICAS DESCRITIVA

### Género

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	118	46,1	46,1	46,1
	Feminino	138	53,9	53,9	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

### Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média
Idade (anos)	256	18	67	39,79
N válido (de lista)	256			

### Idade (grupos)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Menos de 40 anos	134	52,3	52,3	52,3
	Igual ou superior a 40 anos	122	47,7	47,7	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

### Habilitações literárias

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Básico: 1º ciclo	28	10,9	10,9	10,9
	Básico: 2º ciclo	14	5,5	5,5	16,4
	Básico: 3º ciclo	61	23,8	23,8	40,2
	Secundário	95	37,1	37,1	77,3
	Superior	58	22,7	22,7	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

### Habilitações literárias \* Género Crosstabulation

Count

		Género		Total
		Masculino	Feminino	
Habilitações literárias	Básico: 1º ciclo	7	21	28
	Básico: 2º ciclo	4	10	14
	Básico: 3º ciclo	23	38	61
	Secundário	46	49	95
	Superior	38	20	58
Total		118	138	256

### Categoria profissional / função

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Direção	35	13,7	13,7	13,7
	Chefia-intermédia	26	10,2	10,2	23,8
	Técnico-operacional	190	74,2	74,2	98,0
	Administrativo	5	2,0	2,0	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

**Chefia?**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	63	24,6	24,6	24,6
	Não	193	75,4	75,4	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

**Estatísticas descritivas**

	N	Média	Desvio Padrão
Anos de experiência profissional	256	14,58	11,002
N válido (de lista)	256		

**Anos de experiência profissional (grupos)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de 25 anos	207	80,9	80,9	80,9
Igual ou superior a 25 anos	49	19,1	19,1	100,0
Total	256	100,0	100,0	

**Estatísticas descritivas**

	N	Média	Desvio Padrão
Antiguidade no hotel (anos)	256	7,14	7,514
N válido (de lista)	256		

**Antiguidade no hotel (grupos)**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Menos de 20 anos	236	92,2	92,2	92,2
Igual ou superior a 20 anos	20	7,8	7,8	100,0
Total	256	100,0	100,0	

**Número de estrelas do hotel**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido 3 estrelas	25	9,8	9,8	9,8
4 estrelas	23	9,0	9,0	18,8
5 estrelas	208	81,3	81,3	100,0
Total	256	100,0	100,0	

**Estatísticas descritivas**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Horas semanais de trabalho (média)	256	5	60	41,91	8,142
N válido (de lista)	256				

**Horas semanais de trabalho**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Menos de 40 horas	11	4,3	4,3	4,3
	40 horas	165	64,5	64,5	68,8
	Mais de 40 horas	80	31,3	31,3	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

**Hotel**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Hotel G (5 estrelas)	57	22,3	22,3	22,3
	Hotel I (5 estrelas)	23	9,0	9,0	31,3
	Hotel A (5 estrelas)	37	14,5	14,5	45,7
	Hotel B (3 estrelas)	24	9,4	9,4	55,1
	Hotel C (5 estrelas)	22	8,6	8,6	63,7
	Hotel D (5 estrelas)	18	7,0	7,0	70,7
	Hotel E (5 estrelas)	30	11,7	11,7	82,4
	Hotel F (4 estrelas)	23	9,0	9,0	91,4
	Hotel H (4 estrelas)	22	8,6	8,6	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

**Estatísticas descritivas**

	N	Média	Desvio Padrão
Desempenho	256	4,52	1,231
N válido (de lista)	256		

**Estatísticas descritivas**

	N	Média	Desvio Padrão
Motivação	256	5,48	,952
N válido (de lista)	256		

**Estatísticas descritivas**

	N	Média	Desvio Padrão
Variedade de competências	256	5,27	1,153
Identidade da tarefa	256	5,15	1,198
Significado da tarefa	256	5,29	1,128
Autonomia	256	4,97	1,187
Feedback dos resultados	256	5,24	1,032
N válido (de lista)	256		

## COMPARAÇÃO DE MÉDIAS

### Estatísticas de grupo

	Gênero	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Desempenho	Masculino	118	4,59	1,170	,108
	Feminino	138	4,46	1,283	,109
Motivação	Masculino	118	5,50	1,040	,096
	Feminino	138	5,46	,874	,074
Variedade de competências	Masculino	118	5,45	1,198	,110
	Feminino	138	5,11	1,093	,093
Identidade da tarefa	Masculino	118	5,22	1,280	,118
	Feminino	138	5,09	1,125	,096
Significado da tarefa	Masculino	118	5,30	1,080	,099
	Feminino	138	5,29	1,171	,100
Autonomia	Masculino	118	4,96	1,229	,113
	Feminino	138	4,97	1,155	,098
Feedback dos resultados	Masculino	118	5,25	1,034	,095
	Feminino	138	5,23	1,034	,088

### Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Desempenho	Variâncias iguais assumidas	,353	,553	,850	254	,396	,131	,154	-,173	,435
	Variâncias iguais não assumidas			,856	252,926	,393	,131	,153	-,171	,433
Motivação	Variâncias iguais assumidas	2,225	,137	,366	254	,715	,044	,120	-,192	,279
	Variâncias iguais não assumidas			,361	229,431	,718	,044	,121	-,195	,283
Variedade de competências	Variâncias iguais assumidas	,624	,430	2,363	254	,019	,338	,143	,056	,621
	Variâncias iguais não assumidas			2,346	239,302	,020	,338	,144	,054	,623
Identidade da tarefa	Variâncias iguais assumidas	2,482	,116	,906	254	,366	,136	,150	-,160	,432
	Variâncias iguais não assumidas			,897	235,077	,371	,136	,152	-,163	,435
Significado da tarefa	Variâncias iguais assumidas	,906	,342	,102	254	,919	,014	,142	-,265	,293
	Variâncias iguais não assumidas			,102	252,523	,919	,014	,141	-,263	,292
Autonomia	Variâncias iguais assumidas	,734	,392	-,036	254	,972	-,005	,149	-,299	,288
	Variâncias iguais não assumidas			-,036	242,443	,972	-,005	,150	-,301	,290
Feedback dos resultados	Variâncias iguais assumidas	,000	,991	,151	254	,880	,020	,130	-,236	,275
	Variâncias iguais não assumidas			,151	247,888	,880	,020	,130	-,236	,275

### Estatísticas de grupo

	Idade (grupos)	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Desempenho	Menos de 40 anos	134	4,37	1,332	,115
	Igual ou superior a 40 anos	122	4,69	1,093	,099
Motivação	Menos de 40 anos	134	5,34	,956	,083
	Igual ou superior a 40 anos	122	5,63	,929	,084
Variedade de competências	Menos de 40 anos	134	5,20	1,192	,103
	Igual ou superior a 40 anos	122	5,34	1,109	,100
Identidade da tarefa	Menos de 40 anos	134	5,00	1,256	,109
	Igual ou superior a 40 anos	122	5,31	1,114	,101
Significado da tarefa	Menos de 40 anos	134	5,18	1,110	,096
	Igual ou superior a 40 anos	122	5,41	1,140	,103
Autonomia	Menos de 40 anos	134	4,84	1,195	,103
	Igual ou superior a 40 anos	122	5,11	1,167	,106
Feedback dos resultados	Menos de 40 anos	134	5,18	1,052	,091
	Igual ou superior a 40 anos	122	5,31	1,010	,091

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Desempenho	Variâncias iguais assumidas	1,578	,210	-2,046	254	,042	-,313	,153	-,615	-,012
	Variâncias iguais não assumidas			-2,065	251,350	,040	-,313	,152	-,612	-,015
Motivação	Variâncias iguais assumidas	,179	,673	-2,437	254	,015	-,288	,118	-,520	-,055
	Variâncias iguais não assumidas			-2,440	252,922	,015	-,288	,118	-,520	-,056
Variedade de competências	Variâncias iguais assumidas	1,024	,313	-,953	254	,341	-,138	,144	-,422	,147
	Variâncias iguais não assumidas			-,957	253,876	,340	-,138	,144	-,421	,146
Identidade da tarefa	Variâncias iguais assumidas	4,142	,043	-2,074	254	,039	-,309	,149	-,602	-,016
	Variâncias iguais não assumidas			-2,086	253,830	,038	-,309	,148	-,601	-,017
Significado da tarefa	Variâncias iguais assumidas	,836	,361	-1,604	254	,110	-,226	,141	-,503	,051
	Variâncias iguais não assumidas			-1,602	250,345	,110	-,226	,141	-,503	,052
Autonomia	Variâncias iguais assumidas	,379	,539	-1,849	254	,066	-,273	,148	-,565	,018
	Variâncias iguais não assumidas			-1,851	252,747	,065	-,273	,148	-,564	,017
Feedback dos resultados	Variâncias iguais assumidas	,289	,592	-1,004	254	,317	-,130	,129	-,384	,125
	Variâncias iguais não assumidas			-1,006	253,289	,316	-,130	,129	-,384	,124

### Estatísticas de grupo

	Chefia?	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Desempenho	Sim	63	4,88	,955	,120
	Não	193	4,40	1,289	,093
Motivação	Sim	63	5,88	,764	,096
	Não	193	5,35	,973	,070
Variedade de competências	Sim	63	5,93	,797	,100
	Não	193	5,06	1,171	,084
Identidade da tarefa	Sim	63	5,54	1,113	,140
	Não	193	5,02	1,200	,086
Significado da tarefa	Sim	63	5,79	,938	,118
	Não	193	5,13	1,138	,082
Autonomia	Sim	63	5,25	1,090	,137
	Não	193	4,87	1,205	,087
Feedback dos resultados	Sim	63	5,56	,918	,116
	Não	193	5,14	1,049	,075

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Desempenho	Variâncias iguais assumidas	2,804	,095	2,725	254	,007	,481	,176	,133	,828
	Variâncias iguais não assumidas			3,163	141,420	,002	,481	,152	,180	,781
Motivação	Variâncias iguais assumidas	4,840	,029	3,952	254	,000	,531	,134	,267	,796
	Variâncias iguais não assumidas			4,464	133,043	,000	,531	,119	,296	,767
Variedade de competências	Variâncias iguais assumidas	13,748	,000	5,495	254	,000	,871	,158	,559	1,183
	Variâncias iguais não assumidas			6,638	155,204	,000	,871	,131	,612	1,130
Identidade da tarefa	Variâncias iguais assumidas	3,583	,060	3,022	254	,003	,517	,171	,180	,854
	Variâncias iguais não assumidas			3,141	112,803	,002	,517	,165	,191	,843
Significado da tarefa	Variâncias iguais assumidas	5,792	,017	4,199	254	,000	,666	,159	,354	,978
	Variâncias iguais não assumidas			4,630	126,527	,000	,666	,144	,381	,950
Autonomia	Variâncias iguais assumidas	2,054	,153	2,233	254	,026	,382	,171	,045	,718
	Variâncias iguais não assumidas			2,350	115,378	,020	,382	,162	,060	,704
Feedback dos resultados	Variâncias iguais assumidas	5,168	,024	2,825	254	,005	,417	,148	,126	,708
	Variâncias iguais não assumidas			3,023	119,138	,003	,417	,138	,144	,691

**Estadísticas de grupo**

	Anos de experiência profissional (grupos)	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Desempenho	Menos de 25 anos	207	4,47	1,257	,087
	Igual ou superior a 25 anos	49	4,74	1,102	,157
Motivação	Menos de 25 anos	207	5,44	,956	,066
	Igual ou superior a 25 anos	49	5,64	,931	,133
Variedade de competências	Menos de 25 anos	207	5,27	1,152	,080
	Igual ou superior a 25 anos	49	5,27	1,166	,167
Identidade da tarefa	Menos de 25 anos	207	5,13	1,191	,083
	Igual ou superior a 25 anos	49	5,22	1,237	,177
Significado da tarefa	Menos de 25 anos	207	5,28	1,152	,080
	Igual ou superior a 25 anos	49	5,34	1,029	,147
Autonomia	Menos de 25 anos	207	5,01	1,190	,083
	Igual ou superior a 25 anos	49	4,79	1,172	,167
Feedback dos resultados	Menos de 25 anos	207	5,25	1,025	,071
	Igual ou superior a 25 anos	49	5,18	1,072	,153

**Teste de amostras independentes**

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Desempenho	Variâncias iguais assumidas	,224	,637	-1,377	254	,170	-,269	,195	-,653	,116
	Variâncias iguais não assumidas			-1,493	80,367	,139	-,269	,180	-,627	,089
Motivação	Variâncias iguais assumidas	,040	,842	-1,324	254	,187	-,200	,151	-,498	,097
	Variâncias iguais não assumidas			-1,346	73,872	,182	-,200	,149	-,496	,096
Variedade de competências	Variâncias iguais assumidas	,027	,870	-,017	254	,986	-,003	,183	-,365	,358
	Variâncias iguais não assumidas			-,017	71,869	,986	-,003	,185	-,372	,365
Identidade da tarefa	Variâncias iguais assumidas	,019	,892	-,485	254	,628	-,092	,191	-,468	,283
	Variâncias iguais não assumidas			-,474	70,610	,637	-,092	,195	-,482	,297
Significado da tarefa	Variâncias iguais assumidas	1,171	,280	-,334	254	,739	-,060	,180	-,413	,294
	Variâncias iguais não assumidas			-,358	79,134	,721	-,060	,167	-,393	,273
Autonomia	Variâncias iguais assumidas	,003	,956	1,161	254	,247	,219	,188	-,152	,590
	Variâncias iguais não assumidas			1,172	73,264	,245	,219	,187	-,153	,591
Feedback dos resultados	Variâncias iguais assumidas	,008	,929	,431	254	,667	,071	,164	-,253	,394
	Variâncias iguais não assumidas			,419	70,267	,676	,071	,169	-,266	,408

**Estadísticas de grupo**

	Antiguidade no hotel (grupos)	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Desempenho	Menos de 20 anos	236	4,50	1,238	,081
	Igual ou superior a 20 anos	20	4,75	1,158	,259
Motivação	Menos de 20 anos	236	5,46	,943	,061
	Igual ou superior a 20 anos	20	5,69	1,063	,238
Variedade de competências	Menos de 20 anos	236	5,25	1,155	,075
	Igual ou superior a 20 anos	20	5,45	1,141	,255
Identidade da tarefa	Menos de 20 anos	236	5,13	1,208	,079
	Igual ou superior a 20 anos	20	5,43	1,066	,238
Significado da tarefa	Menos de 20 anos	236	5,30	1,134	,074
	Igual ou superior a 20 anos	20	5,25	1,086	,243
Autonomia	Menos de 20 anos	236	5,00	1,134	,074
	Igual ou superior a 20 anos	20	4,52	1,670	,373
Feedback dos resultados	Menos de 20 anos	236	5,22	1,046	,068
	Igual ou superior a 20 anos	20	5,43	,859	,192

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Desempenho	Variâncias iguais assumidas	,075	,784	-,860	254	,390	-,247	,287	-,812	,318
	Variâncias iguais não assumidas			-,910	22,836	,372	-,247	,271	-,808	,315
Motivação	Variâncias iguais assumidas	,184	,668	-,1053	254	,293	-,233	,222	-,670	,203
	Variâncias iguais não assumidas			-,951	21,607	,352	-,233	,246	-,743	,276
Variedade de competências	Variâncias iguais assumidas	,145	,703	-,729	254	,467	-,196	,269	-,725	,333
	Variâncias iguais não assumidas			-,736	22,430	,469	-,196	,266	-,747	,355
Identidade da tarefa	Variâncias iguais assumidas	,537	,464	-,1103	254	,271	-,308	,279	-,857	,242
	Variâncias iguais não assumidas			-,1226	23,340	,232	-,308	,251	-,826	,211
Significado da tarefa	Variâncias iguais assumidas	,114	,736	,172	254	,864	,045	,263	-,473	,564
	Variâncias iguais não assumidas			,178	22,654	,860	,045	,254	-,480	,571
Autonomia	Variâncias iguais assumidas	10,788	,001	1,771	254	,078	,488	,275	-,055	1,030
	Variâncias iguais não assumidas			1,281	20,511	,215	,488	,361	-,305	1,280
Feedback dos resultados	Variâncias iguais assumidas	2,275	,133	-,868	254	,386	-,209	,241	-,662	,265
	Variâncias iguais não assumidas			-,1024	24,038	,316	-,209	,204	-,629	,212

### Estadísticas de grupo

	Horas semanais de trabalho	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Desempenho	Menos de 40 horas	11	4,25	1,573	,474
	40 horas	165	4,49	1,242	,097
Motivação	Menos de 40 horas	11	5,48	,894	,270
	40 horas	165	5,40	1,003	,078
Variedade de competências	Menos de 40 horas	11	5,36	1,038	,313
	40 horas	165	5,14	1,132	,088
Identidade da tarefa	Menos de 40 horas	11	4,48	1,277	,385
	40 horas	165	5,21	1,072	,083
Significado da tarefa	Menos de 40 horas	11	4,94	1,124	,339
	40 horas	165	5,30	1,076	,084
Autonomia	Menos de 40 horas	11	4,64	,960	,289
	40 horas	165	5,00	1,173	,091
Feedback dos resultados	Menos de 40 horas	11	4,88	,704	,212
	40 horas	165	5,23	1,038	,081

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Desempenho	Variâncias iguais assumidas	,822	,366	-,601	174	,549	-,236	,393	-,1013	,540
	Variâncias iguais não assumidas			-,488	10,847	,635	-,236	,484	-,1304	,831
Motivação	Variâncias iguais assumidas	,778	,379	,241	174	,809	,075	,311	-,538	,688
	Variâncias iguais não assumidas			,267	11,744	,794	,075	,281	-,538	,688
Variedade de competências	Variâncias iguais assumidas	,045	,831	,651	174	,516	,228	,351	-,464	,921
	Variâncias iguais não assumidas			,702	11,644	,496	,228	,325	-,482	,939
Identidade da tarefa	Variâncias iguais assumidas	,480	,490	-,2159	174	,032	-,729	,338	-,1396	-,063
	Variâncias iguais não assumidas			-,1851	10,960	,091	-,729	,394	-,1597	,138
Significado da tarefa	Variâncias iguais assumidas	,021	,885	-,1064	174	,289	-,358	,336	-,1021	,306
	Variâncias iguais não assumidas			-,1025	11,258	,327	-,358	,349	-,1124	,408
Autonomia	Variâncias iguais assumidas	,997	,319	-,994	174	,322	-,360	,362	-,1073	,354
	Variâncias iguais não assumidas			-,1185	12,082	,259	-,360	,303	-,1020	,301
Feedback dos resultados	Variâncias iguais assumidas	1,949	,164	-,1099	174	,273	-,349	,318	-,977	,278
	Variâncias iguais não assumidas			-,1540	13,095	,147	-,349	,227	-,840	,141

**Descritivos**

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Desempenho	Básico: 1º ciclo	28	4,71	1,251	,236	4,22	5,19	2	7
	Básico: 2º ciclo	14	4,05	1,313	,351	3,30	4,81	1	6
	Básico: 3º ciclo	61	4,46	1,068	,137	4,19	4,74	2	7
	Secundário	95	4,42	1,412	,145	4,14	4,71	1	7
	Superior	58	4,77	1,001	,131	4,51	5,03	2	7
	Total	256	4,52	1,231	,077	4,37	4,67	1	7
Motivação	Básico: 1º ciclo	28	5,57	1,053	,199	5,16	5,98	3	7
	Básico: 2º ciclo	14	5,55	,938	,251	5,01	6,09	4	7
	Básico: 3º ciclo	61	5,32	1,068	,137	5,04	5,59	1	7
	Secundário	95	5,45	,953	,098	5,26	5,64	3	7
	Superior	58	5,63	,759	,100	5,43	5,83	4	7
	Total	256	5,48	,952	,060	5,36	5,60	1	7
Variedade de competências	Básico: 1º ciclo	28	4,90	1,357	,257	4,38	5,43	2	7
	Básico: 2º ciclo	14	4,86	1,099	,294	4,22	5,49	3	7
	Básico: 3º ciclo	61	5,12	,991	,127	4,87	5,37	1	7
	Secundário	95	5,28	1,179	,121	5,04	5,52	1	7
	Superior	58	5,68	1,079	,142	5,40	5,97	2	7
	Total	256	5,27	1,153	,072	5,13	5,41	1	7
Identidade da tarefa	Básico: 1º ciclo	28	5,35	1,191	,225	4,88	5,81	3	7
	Básico: 2º ciclo	14	5,02	1,066	,285	4,41	5,64	4	7
	Básico: 3º ciclo	61	5,11	1,120	,143	4,82	5,40	1	7
	Secundário	95	5,09	1,261	,129	4,83	5,35	1	7
	Superior	58	5,22	1,231	,162	4,90	5,55	1	7
	Total	256	5,15	1,198	,075	5,00	5,30	1	7
Significado da tarefa	Básico: 1º ciclo	28	5,25	1,229	,232	4,77	5,73	3	7
	Básico: 2º ciclo	14	4,90	1,066	,285	4,29	5,52	3	7
	Básico: 3º ciclo	61	5,08	1,064	,136	4,80	5,35	2	7
	Secundário	95	5,28	1,173	,120	5,04	5,52	2	7
	Superior	58	5,65	1,019	,134	5,38	5,92	3	7
	Total	256	5,29	1,128	,070	5,15	5,43	2	7
Autonomia	Básico: 1º ciclo	28	5,17	1,433	,271	4,61	5,72	2	7
	Básico: 2º ciclo	14	4,79	,948	,253	4,24	5,33	3	6
	Básico: 3º ciclo	61	4,89	1,115	,143	4,60	5,17	1	6
	Secundário	95	5,00	1,215	,125	4,75	5,24	2	7
	Superior	58	4,95	1,161	,152	4,64	5,25	2	7
	Total	256	4,97	1,187	,074	4,82	5,11	1	7
Feedback dos resultados	Básico: 1º ciclo	28	5,32	1,205	,228	4,85	5,79	3	7
	Básico: 2º ciclo	14	4,90	,973	,260	4,34	5,47	3	6
	Básico: 3º ciclo	61	5,09	1,029	,132	4,82	5,35	1	7
	Secundário	95	5,28	1,037	,106	5,07	5,49	3	7
	Superior	58	5,38	,946	,124	5,13	5,63	2	7
	Total	256	5,24	1,032	,065	5,11	5,37	1	7

**ANOVA**

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Desempenho	Entre Grupos	8,755	4	2,189	1,454	,217
	Nos grupos	377,803	251	1,505		
	Total	386,558	255			
Motivação	Entre Grupos	3,350	4	,837	,922	,452
	Nos grupos	227,939	251	,908		
	Total	231,288	255			
Variedade de competências	Entre Grupos	17,437	4	4,359	3,404	,010
	Nos grupos	321,409	251	1,281		
	Total	338,847	255			
Identidade da tarefa	Entre Grupos	2,038	4	,510	,351	,843
	Nos grupos	364,111	251	1,451		
	Total	366,149	255			
Significado da tarefa	Entre Grupos	12,403	4	3,101	2,494	,044
	Nos grupos	312,041	251	1,243		
	Total	324,444	255			
Autonomia	Entre Grupos	2,087	4	,522	,366	,832
	Nos grupos	357,398	251	1,424		
	Total	359,484	255			
Feedback dos resultados	Entre Grupos	4,462	4	1,115	1,048	,383
	Nos grupos	267,239	251	1,065		
	Total	271,701	255			



Descritivos									
		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Desempenho	Direção	35	4,85	,879	,149	4,55	5,15	4	7
	Chefia-intermédia	26	4,66	1,044	,205	4,24	5,09	2	7
	Técnico-operacional	190	4,44	1,308	,095	4,25	4,63	1	7
	Administrativo	5	4,70	,975	,436	3,49	5,91	4	6
	Total	256	4,52	1,231	,077	4,37	4,67	1	7
Motivação	Direção	35	5,87	,741	,125	5,62	6,13	4	7
	Chefia-intermédia	26	5,72	,814	,160	5,39	6,04	4	7
	Técnico-operacional	190	5,36	,982	,071	5,22	5,50	1	7
	Administrativo	5	5,90	,912	,408	4,77	7,03	5	7
	Total	256	5,48	,952	,060	5,36	5,60	1	7
Variedade de competências	Direção	35	6,02	,767	,130	5,76	6,28	3	7
	Chefia-intermédia	26	5,53	1,104	,217	5,08	5,97	1	7
	Técnico-operacional	190	5,09	1,166	,085	4,92	5,25	1	7
	Administrativo	5	5,60	,925	,414	4,45	6,75	5	7
	Total	256	5,27	1,153	,072	5,13	5,41	1	7
Identidade da tarefa	Direção	35	5,42	1,289	,218	4,98	5,86	1	7
	Chefia-intermédia	26	5,55	,975	,191	5,16	5,95	2	7
	Técnico-operacional	190	5,03	1,200	,087	4,86	5,21	1	7
	Administrativo	5	5,60	,894	,400	4,49	6,71	4	6
	Total	256	5,15	1,198	,075	5,00	5,30	1	7
Significado da tarefa	Direção	35	5,83	,927	,157	5,51	6,15	3	7
	Chefia-intermédia	26	5,46	1,104	,216	5,02	5,91	2	7
	Técnico-operacional	190	5,17	1,133	,082	5,01	5,33	2	7
	Administrativo	5	5,27	1,441	,645	3,48	7,06	3	7
	Total	256	5,29	1,128	,070	5,15	5,43	2	7
Autonomia	Direção	35	5,39	,992	,168	5,05	5,73	2	7
	Chefia-intermédia	26	5,12	1,162	,228	4,65	5,58	1	6
	Técnico-operacional	190	4,87	1,211	,088	4,70	5,05	2	7
	Administrativo	5	4,80	1,261	,564	3,23	6,37	3	6
	Total	256	4,97	1,187	,074	4,82	5,11	1	7
Feedback dos resultados	Direção	35	5,49	1,030	,174	5,13	5,84	3	7
	Chefia-intermédia	26	5,37	1,021	,200	4,96	5,78	1	7
	Técnico-operacional	190	5,16	1,034	,075	5,02	5,31	2	7
	Administrativo	5	5,73	,796	,356	4,75	6,72	5	7
	Total	256	5,24	1,032	,065	5,11	5,37	1	7

#### ANOVA

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Desempenho	Entre Grupos	5,780	3	1,927	1,275	,283
	Nos grupos	380,779	252	1,511		
	Total	386,558	255			
Motivação	Entre Grupos	10,320	3	3,440	3,923	,009
	Nos grupos	220,969	252	,877		
	Total	231,288	255			
Variedade de competências	Entre Grupos	28,194	3	9,398	7,624	,000
	Nos grupos	310,653	252	1,233		
	Total	338,847	255			
Identidade da tarefa	Entre Grupos	10,319	3	3,440	2,436	,065
	Nos grupos	355,830	252	1,412		
	Total	366,149	255			
Significado da tarefa	Entre Grupos	13,647	3	4,549	3,688	,013
	Nos grupos	310,797	252	1,233		
	Total	324,444	255			
Autonomia	Entre Grupos	8,706	3	2,902	2,085	,103
	Nos grupos	350,779	252	1,392		
	Total	359,484	255			
Feedback dos resultados	Entre Grupos	4,853	3	1,618	1,528	,208
	Nos grupos	266,848	252	1,059		
	Total	271,701	255			

Descritivos									
		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Desempenho	3 estrelas	25	4,51	1,183	,237	4,02	5,00	1	7
	4 estrelas	23	4,90	1,092	,228	4,43	5,37	2	7
	5 estrelas	208	4,48	1,249	,087	4,31	4,65	1	7
	Total	256	4,52	1,231	,077	4,37	4,67	1	7
Motivação	3 estrelas	25	5,81	,759	,152	5,49	6,12	4	7
	4 estrelas	23	5,71	,680	,142	5,42	6,01	5	7
	5 estrelas	208	5,41	,989	,069	5,28	5,55	1	7
	Total	256	5,48	,952	,060	5,36	5,60	1	7
Variedade de competências	3 estrelas	25	5,63	1,042	,208	5,20	6,06	3	7
	4 estrelas	23	5,14	1,193	,249	4,63	5,66	2	7
	5 estrelas	208	5,24	1,158	,080	5,08	5,40	1	7
	Total	256	5,27	1,153	,072	5,13	5,41	1	7
Identidade da tarefa	3 estrelas	25	5,01	1,249	,250	4,50	5,53	1	7
	4 estrelas	23	4,75	1,561	,325	4,08	5,43	1	7
	5 estrelas	208	5,21	1,143	,079	5,05	5,37	1	7
	Total	256	5,15	1,198	,075	5,00	5,30	1	7
Significado da tarefa	3 estrelas	25	5,21	1,118	,224	4,75	5,67	3	7
	4 estrelas	23	5,33	1,318	,275	4,76	5,90	2	7
	5 estrelas	208	5,30	1,112	,077	5,14	5,45	2	7
	Total	256	5,29	1,128	,070	5,15	5,43	2	7
Autonomia	3 estrelas	25	4,76	1,282	,256	4,23	5,29	2	7
	4 estrelas	23	4,75	1,296	,270	4,19	5,31	3	7
	5 estrelas	208	5,01	1,164	,081	4,86	5,17	1	7
	Total	256	4,97	1,187	,074	4,82	5,11	1	7
Feedback dos resultados	3 estrelas	25	5,35	,710	,142	5,05	5,64	4	7
	4 estrelas	23	5,19	1,109	,231	4,71	5,67	3	7
	5 estrelas	208	5,23	1,059	,073	5,09	5,38	1	7
	Total	256	5,24	1,032	,065	5,11	5,37	1	7

#### ANOVA

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Desempenho	Entre Grupos	3,661	2	1,831	1,210	,300
	Nos grupos	382,897	253	1,513		
	Total	386,558	255			
Motivação	Entre Grupos	4,798	2	2,399	2,680	,071
	Nos grupos	226,490	253	,895		
	Total	231,288	255			
Variedade de competências	Entre Grupos	3,722	2	1,861	1,405	,247
	Nos grupos	335,124	253	1,325		
	Total	338,847	255			
Identidade da tarefa	Entre Grupos	4,828	2	2,414	1,690	,187
	Nos grupos	361,321	253	1,428		
	Total	366,149	255			
Significado da tarefa	Entre Grupos	,198	2	,099	,077	,926
	Nos grupos	324,246	253	1,282		
	Total	324,444	255			
Autonomia	Entre Grupos	2,586	2	1,293	,917	,401
	Nos grupos	356,898	253	1,411		
	Total	359,484	255			
Feedback dos resultados	Entre Grupos	,353	2	,177	,165	,848
	Nos grupos	271,348	253	1,073		
	Total	271,701	255			

# CORRELAÇÕES

Variáveis	Variáveis														
	Idade (grupos)	Habilidades técnicas	Número de estrelas do hotel	Categoria profissional / Inglês	Checkin?	Anos de experiência profissional (grupos)	Angustia no hotel (grupos)	Horas semanais de trabalho	Desempenho	Motivação	Variação de competência	Identificação da tarefa	Significado da tarefa	Autonomia	Feedback dos resultados
Idade (grupos)	1														
Habilidades técnicas	0,002**	1													
Número de estrelas do hotel	0,005	0,081	1												
Categoria profissional / Inglês	0,219**	0,372**	0,034	1											
Checkin?	0,272**	0,302**	0,101	0,796**	1										
Anos de experiência profissional (grupos)	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	1									
Angustia no hotel (grupos)	0,000	0,000	0,002	0,002	0,006	0,000	1								
Horas semanais de trabalho	0,016	0,182**	0,066	0,334**	0,290**	0,015	0,044	1							
Desempenho	0,127**	0,042	0,041	0,111	0,169**	0,086	0,034	0,011	1						
Motivação	0,151**	0,031	0,141	0,176**	0,241**	0,093	0,097	0,071	0,218**	1					
Variação de competências	0,060	0,211**	0,081	0,265**	0,326**	0,001	0,046	0,000	0,000	0,601**	1				
Identificação da tarefa	0,129**	0,016	0,082	0,120**	0,186**	0,030	0,069	0,035	0,181**	0,565**	0,634**	1			
Significado da tarefa	0,100	0,138**	0,076	0,199**	0,265**	0,021	0,045	0,018	0,188**	0,607**	0,607**	0,607**	1		
Autonomia	0,115	0,021	0,079	0,154**	0,139**	0,073	0,110	0,014	0,200**	0,665**	0,665**	0,665**	0,665**	1	
Feedback dos resultados	0,063	0,063	0,024	0,093	0,175**	0,027	0,034	0,022	0,242**	0,613**	0,711**	0,750**	0,692**	0,684**	1

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).  
\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

## REGRESSÃO LINEAR

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,315 <sup>a</sup>	,099	,077	1,183

a. Preditores: (Constante), Feedback dos resultados, Motivação, Autonomia, Significado da tarefa, Variedade de competências, Identidade da tarefa

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	38,306	6	6,384	4,565	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	348,252	249	1,399		
	Total	386,558	255			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Feedback dos resultados, Motivação, Autonomia, Significado da tarefa, Variedade de competências, Identidade da tarefa

### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	2,470	,467		5,291	,000
	Motivação	,090	,103	,070	,872	,384
	Variedade de competências	,114	,103	,107	1,106	,270
	Identidade da tarefa	-,119	,101	-,115	-1,176	,241
	Significado da tarefa	,055	,096	,050	,570	,569
	Autonomia	,212	,093	,204	2,289	,023
	Feedback dos resultados	,044	,138	,037	,317	,752

a. Variável Dependente: Desempenho

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,204 <sup>a</sup>	,042	,011	1,225

a. Preditores: (Constante), Antiguidade no hotel (grupos), Categoria profissional / função, Género, Número de estrelas do hotel, Anos de experiência profissional (grupos), Habilitações literárias, Idade (grupos), Chefia?

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	16,138	8	2,017	1,345	,222 <sup>b</sup>
	Resíduo	370,421	247	1,500		
	Total	386,558	255			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Antiguidade no hotel (grupos), Categoria profissional / função, Género, Número de estrelas do hotel, Anos de experiência profissional (grupos), Habilitações literárias, Idade (grupos), Chefia?

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	4,311	1,078		4,001	,000
	Gênero	-,075	,163	-,030	-,458	,647
	Idade	,281	,207	,114	1,359	,175
	Habilitações literárias	,067	,084	,066	,797	,426
	Número de estrelas do hotel	-,014	,126	-,007	-,115	,908
	Categoria profissional / função	,136	,180	,082	,757	,450
	Chefia?	-,493	,306	-,173	-1,611	,108
	Anos de experiência profissional	,057	,234	,018	,242	,809
	Antiguidade no hotel	,076	,314	,017	,243	,808

a. Variável Dependente: Desempenho



**ANEXOS**

---





## **LISTA DE ANEXOS**

**Anexo A** – *Intrinsic Motivation Scale*

**Anexo B** – *Job Diagnostic Survey*

**Anexo C** – *Self-appraisals of Job Performance*

**Anexo D** – Questionário sociodemográfico



**ANEXO A**

---

*Intrinsic Motivation Scale*



Os itens seguintes procuram avaliar a sua motivação no trabalho. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

**Estou motivado no trabalho...**

1. Porque procuro beneficiar os outros com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Porque quero ajudar os outros com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Porque gosto de criar um impacto positivo nos outros.	1	2	3	4	5	6	7
4. Porque é importante para mim fazer bem aos outros através do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Porque aprecio o trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6	7
6. Porque é divertido.	1	2	3	4	5	6	7
7. Porque considero o meu trabalho cativante.	1	2	3	4	5	6	7
8. Porque gosto daquilo que faço.	1	2	3	4	5	6	7



---

**ANEXO B**

*Job Diagnostic Survey*





Segue-se um conjunto de afirmações sobre as características do seu trabalho. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

### O meu posto de trabalho...

1. Requer muita variedade de competências.	1	2	3	4	5	6	7
2. Permite-me trabalhar sozinho(a) e realizar o meu próprio trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Está organizado para que eu, frequentemente, tenha a oportunidade de seguir as tarefas do princípio ao fim.	1	2	3	4	5	6	7
4. Providencia retorno de informação [ <i>feedback</i> ] acerca da qualidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. É relativamente importante neste hotel.	1	2	3	4	5	6	7
6. Dá-me oportunidades para ser independente e livre na forma como trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Dá-me oportunidade de fazer coisas diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
8. Permite-me saber até que ponto eu estou a realizar as minhas tarefas corretamente.	1	2	3	4	5	6	7
9. É muito importante tendo em conta a realidade do hotel.	1	2	3	4	5	6	7
10. Permite-me pensar e agir de forma independente.	1	2	3	4	5	6	7
11. Permite-me gerir uma grande variedade de tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
12. Está organizado para que eu possa terminar um trabalho que comece.	1	2	3	4	5	6	7
13. Tenho sempre a sensação que sei se estou a desempenhar bem ou mal o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14. Está organizado de forma a permitir-me fazer todo o trabalho (do princípio ao fim).	1	2	3	4	5	6	7
15. A forma como realizo o meu trabalho pode afetar uma enorme quantidade de pessoas.	1	2	3	4	5	6	7



---

**ANEXO C**

*Self-appraisals of Job Performance*



Os itens seguintes procuram avaliar o seu desempenho profissional. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

**Em comparação com outros empregados do mesmo nível...**

1. ... a quantidade do meu desempenho é maior.	1	2	3	4	5	6	7
2. ... a qualidade do meu desempenho é melhor.	1	2	3	4	5	6	7
3. ... a minha <i>performance</i> no trabalho é a mais elevada.	1	2	3	4	5	6	7
4. ... contribuo mais para a eficiência do meu departamento.	1	2	3	4	5	6	7



**ANEXO D**

---

*Questionário sociodemográfico*





Este questionário destina-se a **fins meramente académicos** e insere-se no âmbito de um trabalho de investigação de uma dissertação de mestrado. Sumariamente, procura-se estudar a influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial. O seu preenchimento demora cerca de 5 minutos. Por favor, responda a **todas** as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.



Muito obrigada!

**Género:** Masculino  Feminino

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**Habilitações literárias:** \_\_\_\_\_

**Categoria do hotel:** \_\_\_\_\_ estrelas

**Categoria profissional / função:** \_\_\_\_\_

**Chefia?** Sim  Não

**Anos de experiência profissional:** \_\_\_\_\_ anos

**Antiguidade no hotel:** \_\_\_\_\_ anos

**No último ano, quantas horas por semana trabalhou (média)?** \_\_\_\_\_