

O QUE MOTIVA OS EMPREGADOS DA INDÚSTRIA HOTELEIRA DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

Manuela Sarmento

Academia Militar e Universidade Lusíada

Telemóvel: 933673376

manuela.sarmento@spin.pt

e

Carmen Freitas*

Universidade da Madeira

Telemóvel: 966293667

carmenf@uma.pt

RESUMO: Atendendo a que vivemos numa era de globalização, em que a tecnologia, as estratégias e a estrutura das organizações são quase uniformes, a verdadeira vantagem competitiva só poderá surgir das competências dos recursos humanos. Os empregados deixaram de ser encarados como um mero recurso produtivo, passando a ter maior destaque, devido ao facto de serem a “imagem” da organização e o elo de ligação entre as organizações e os clientes. Nesta perspectiva realizou-se um estudo, através de inquéritos, que tem como objecto a indústria hoteleira da Região Autónoma da Madeira e por finalidade avaliar quais os factores de motivação que os empregados desta indústria mais valorizam. Através do tratamento estatístico dos inquéritos recolhidos foi possível identificar os cinco factores estratégicos considerados mais importantes pelos empregados, que são: a existência de boas condições de trabalho (peso=0,820); o bom relacionamento com os colegas (peso=0,811); um ambiente de confiança e respeito (peso=0,791); o reconhecimento do trabalho realizado (peso=0,757) e um bom relacionamento com os superiores (peso=0,743).

Palavras-chave: Motivação, Comportamento Organizacional, GRH e Hotelaria.

* Autora a contactar.

1 - INTRODUÇÃO

“As empresas asseguram que as pessoas são a fonte da sua vantagem competitiva, quer sejam especialistas tecnológicos, especialistas em serviço de acomodação ao cliente, ou gestores visionários. Nos tempos de desenvolvimento tecnológico sem paralelo, são os recursos humanos que paradoxalmente trazem sucesso ou fracasso a todas as firmas e em especial as empresariais” (Cardon & Stevens, 2004: 295).

Esta realidade está presente em todas as organizações, mesmo aquelas que apresentam um elevado *input* tecnológico. Pois, são as pessoas que constituem uma organização, que concebem a missão e estratégias da mesma e que por sua vez irão torná-la possível. Visto se estar na era da globalização, em que a tecnologia, as técnicas, as estratégias e a estrutura das organizações é do conhecimento geral, a verdadeira vantagem competitiva das organizações só poderá surgir das capacidades dos recursos humanos. Segundo Baron e Hannan (2002: 9-10) o conhecimento dos empregados representa a vantagem de maior valor da empresa, na medida em que cada um deles possui a sua experiência própria, um saber empírico, que resulta num desempenho com progressivas melhorias. Em que a motivação por parte dos empregados para a aprendizagem e inovação, irá contribuir para o crescimento da própria organização, através do aumento das suas vantagens competitivas (Tsai *et al.*, 2007).

Os empregados passaram, então, a assumir um papel fundamental para o sucesso das organizações, deixando de ser encarados como mero recurso produtivo, sendo esse papel realçado na prestação de serviços, pois sublinha a importância do empenho e profissionalismo dos empregados. 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: 39-40). Na realidade, na indústria hoteleira, a forma como os empregados 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 *et al.*, 2002: 87). Nesta indústria “satisfazer os clientes é especialmente importante pois encoraja a repetição e aumenta a publicidade boca-a-boca” (Spinelli & Canavos, 2000: 29).

Atendendo a que o desempenho dos empregados é de extrema importância para as organizações, torna-se imprescindível saber o que os motiva, dado que os recursos

humanos são a “imagem” da organização e o elo de ligação entre a organização e os clientes.

2 – OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

É uma investigação aplicada especificamente à Região Autónoma da Madeira (RAM) e que se reveste de grande importância, quer pelo facto da indústria turística ser altamente dependente do factor produtivo mão-de-obra, quer também pelo facto da Madeira ser uma região em que esta indústria tem uma elevada importância.

Devido à relativa escassez de informação científica sobre a indústria hoteleira da RAM, pretende-se através deste estudo: (1) identificar os factores motivacionais a que os empregados da indústria hoteleira dão mais importância; (2) identificar os factores motivacionais a que os empregados da indústria hoteleira dão menos importância; (3) determinar se os empregados da indústria hoteleira estão motivados para o desempenho das suas funções; (4) verificar se o líder é importante para a motivação dos empregados da indústria hoteleira da RAM; (5) definir as dimensões na motivação dos empregados da indústria hoteleira e (6) analisar os factores estratégicos na motivação dos empregados.

3 – MOTIVAÇÃO: PERSPECTIVA TEÓRICA

A preocupação com a motivação surge com a Escola da Perspectiva Humana, pois as organizações deixaram de ser vistas como um conjunto de relações com regras simples e procedimentos automatizados, para serem encaradas como um organismo vivo.

A forma como a gestão é abordada e teorizada tem evoluído ao longo dos tempos, alterando-se as concepções feitas ao nível do funcionamento das organizações e do trabalho, como também em relação à contribuição do Homem para a produção.

De acordo com Weihrich e Koontz (1994: 462-465), pode-se definir motivação como aquele termo geralmente aplicado à totalidade das classes de desejos, necessidades, vontades e forças semelhantes. Luthans (1998: 161) define-a como sendo “um processo que começa com uma deficiência, necessidade física ou psicológica, que activa um comportamento que estará direccionado para um objectivo ou incentivo”. Schermerhorn *et al.* (1997: 87) consideram que a motivação se refere a uma força interna nos indivíduos e que é responsável pelo nível, direcção e persistência do esforço dispendido para o trabalho.

Rollinson *et al.* (1998: 148) interpretam-na como o “estado que surge nos processos internos e externos aos indivíduos, no qual cada um destes percebe que é apropriado seguir um certo percurso de acção, direccionado para alcançar um resultado específico no qual a pessoa decide perseguir aquele resultado com um determinado grau de vigor e persistência”.

Robbins (1996: 212-213) explica que a motivação corresponde à vontade de exercer níveis elevados de esforço tendo em vista os objectivos da organização, condicionada pela habilidade de esforço para satisfazer alguma necessidade individual. Rosenfeld e Wilson (1999: 74-75) consideram que a motivação é o nível de vontade por parte de um indivíduo em aumentar o esforço, até ao ponto em que este esforço adicional satisfaça algumas necessidades.

A motivação é então, sem sombra de dúvida, responsável pela dinamização e canalização dos comportamentos humanos com o objectivo de atingir uma determinada meta e que neste contexto os estímulos servem de impulsionadores da acção humana. Assim a motivação terá um papel determinante na forma e intensidade que será empregue por um indivíduo para a realização de uma determinada tarefa.

A motivação tem cativado ao longo dos tempos a atenção de muitos estudiosos, que tentam entender os comportamentos e as atitudes dos empregados 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 interacção entre a situação, as necessidades e as forças impulsoras dos indivíduos (Rosenfeld & Wilson, 1999: 75).

De acordo com Lashley e Lee-Ross (2003: 93) essas “teorias podem ser separadas em dois grupos dependendo se focam a **satisfação das necessidades dos indivíduos** ou o **processo cognitivo** envolvido aquando da criação de prioridades com as suas necessidades motivacionais”.

O grupo das **teorias das necessidades** dos indivíduos, como explicação do processo de motivação dos indivíduos, destaca as necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do esforço por elas realizado para reduzir ou saciar essas necessidades. As teorias das necessidades com maior relevância estão representadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Principais Teorias das Necessidades.

Necessidades	Maslow	Herzberg	Alderfer	McClelland
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

As **teorias Cognitivas** da motivação focalizam-se na compreensão do processo subjacente à motivação no trabalho, tentando explicá-la através do enfoque numa insuficiência ao nível das necessidades e no comportamento resultante dessa situação. Enquadradas neste grupo temos as teorias apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Principais Teorias Cognitivas.

Teorias	Fonte de motivação	Processo de motivação no comportamento
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.

4 – INDÚSTRIA HOTELEIRA NA RAM

A indústria hoteleira é um negócio cíclico, sendo a sua procura afectada pela evolução e desempenho da economia. O hotel é uma organização e representa uma rede de actividades inter-relacionadas, que estão em constante mudança, em que o desempenho eficaz desta organização está dependente da interacção entre as pessoas e a natureza da

tarefa a executar, da tecnologia empregue e dos métodos utilizados para a realização do trabalho, dos padrões da estrutura organizacional, do processo de gestão e do ambiente externo. Estará também dependente da percepção e dos sentimentos dos indivíduos face à organização (Mullins, 1995: 14-15). “Ao longo da última década a liderança tem substituído a gestão como palavra imperativa nas operações da indústria hoteleira” (Testa, 2001: 80), sendo “muitas vezes encarada como uma competência nuclear na maioria dos negócios” (Olsen, 2004: 418). A hotelaria na RAM tem uma longa tradição, com cerca de 200 anos, representando uma indústria importante para o desenvolvimento regional (Baptista, 2005: 36-42). Ao longo dos últimos anos tem-se assistido a um aumento da procura, embora com algumas flutuações, pois esta é uma indústria que está dependente dos ciclos económicos. Ao longo do ano de 2005 entraram na RAM 864.870 hóspedes, tendo sido registadas 5.632.830 dormidas, originando 248.846.000 euros de proveitos totais para os estabelecimentos hoteleiros (DRE, 2006).

A indústria hoteleira da RAM está inserida num sector altamente competitivo e exigente, por isso deve ter como principal objectivo nos próximos anos, o reforço da sua competitividade, por forma a ultrapassar a concorrência e reforçar a sua posição no mercado internacional. Devendo adoptar estratégias que tenham como principal objectivo garantir um fluxo contínuo de turistas para a RAM, criando condições para um crescimento sustentável da indústria, a médio e longo prazo, tendo em consideração a evolução da procura e da oferta nos mercados internacionais.

5 – ESTUDO

O estudo realizado na RAM teve como objecto os empregados e responsáveis dos estabelecimentos turísticos classificados como hotéis, através da utilização de um questionário, tendo como finalidade o estudo da motivação.

A população alvo correspondeu a 4.077 empregados (em actividade exclusiva ou principal) que estavam ao serviço nos 50 hotéis com classificação oficial pela Direcção Regional de Turismo da RAM (DRE, 2005). Para um nível de confiança $\lambda=95\%$ e o nível de precisão $D=\pm 5\%$, a amostra deve ter 351 inquéritos, distribuídos da seguinte forma: 168 inquéritos dos hotéis 5 estrelas, 146 inquéritos dos hotéis 4 estrelas, 36 inquéritos dos hotéis 3 estrelas e 1 inquérito do hotel 2 estrelas.

Os inquéritos foram realizados entre 2 de Maio e 29 de Julho de 2005, tendo-se recolhido 453 inquéritos, dos quais 354 são válidos, constituiu-se uma amostra representativa da população.

6 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

O tratamento estatístico foi efectuado recorrendo ao programa SPSS 13.0. Face aos objectivos do estudo foram utilizados os seguintes métodos estatísticos de análise de dados: análise descritiva “que visa resumir e apresentar os dados observados, através de tabelas, gráficos ou índices numéricos que facilitem a sua interpretação” (Maroco & Bispo, 2003: 21). Foi utilizada para determinar a média, o desvio padrão, as percentagens, o valor máximo e valor o mínimo. A análise dos componentes principais “é uma técnica de análise exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, combinações lineares das variações originais, designadas por componentes principais” (Maroco, 2003: 231).

6.1 - Caracterização Sócio-Demográfica dos Inquiridos

Dos empregados inquiridos 54% são do sexo feminino e os restantes 46% são do sexo masculino. Destes 38% têm entre 26 e 35 anos, 32% têm entre 36 e 45 anos, 17 % entre 16 e 25 anos, 11% entre 46 e 55 anos e 2% têm mais de 55 anos. Relativamente ao nível literário a maioria dos inquiridos, cerca de 31%, possui até ao 9º Ano, 22% têm formação profissional e 21% possuem o 12º ano. Somente 1% dos inquiridos são detentores de uma pós-graduação/mestrado. Ao nível da sua situação profissional dos empregados inquiridos 48% trabalham num hotel de 5 estrelas, 41% num hotel de 4 estrelas, 10% num hotel de 3 estrelas e 1% num hotel de 2 estrela. Relativamente aos hotéis, metade são de média dimensão, possuindo entre 150 a 300 quartos, 27% são de grande dimensão, possuindo mais de 300 quartos, e 23% são de pequena dimensão, possuindo menos de 150 quartos.

Quanto ao tempo de trabalho: 29% trabalham na indústria hoteleira entre 1 a 5 anos; 21% de 6 a 10 anos e também de 11 a 15 anos; 3% de 26 a 30 anos; apenas 1% trabalha há mais de 35 anos. Relativamente ao departamento para o qual trabalham responderam: comidas e bebidas 34%; recepção e portaria 20%; recursos humanos 2% e também 2% departamento financeiro. A maioria dos inquiridos faz parte do staff, com uma representação de 66%, enquanto que 22% faz parte das chefias e 8% faz parte da direcção.

6.2 - Caracterização da Motivação dos Empregados da Hotelaria da RAM

A Tabela 3 corresponde aos valores da média e do desvio padrão das respostas obtidas junto dos inquiridos, que permite analisar os factores de motivação. De acordo com esta tabela o valor médio das respostas foi de 5,94, numa escala de 1 a 7. Em relação aos factores motivacionais a média mais alta foi atribuída à questão: *Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito*, com 6,41, seguindo-se a questão: *É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho*, com o $x_m=6,36$. A questão: *É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais*, destacou-se com o valor médio mais baixo de 5,31. O valor médio de: *Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho* foi 5,48 e o valor médio da questão: *O seu líder tem um papel importante para a sua motivação* foi 5,53.

Tabela 3 – Resultados da motivação dos empregados da indústria hoteleira da RAM.

Motivação dos empregados – Hotéis da RAM (1 - Não concordo ou raras vezes concordo a 7 - Concordo quase sempre ou totalmente)	Média	Desvio Padrão
Q 9.1 - É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	5,92	1,21
Q 9.2 - Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados	5,87	1,16
Q 9.3 - É importante para si que o salário seja adequado à função	5,97	1,20
Q 9.4 - É essencial para si ter um trabalho seguro	6,18	1,02
Q 9.5 - É importante para si ter boas condições de trabalho	6,30	0,95
Q 9.6 - Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado	6,14	1,04
Q 9.7 - É importante para si ter um trabalho interessante	6,12	0,98
Q 9.8 - Aprecia o sentimento de estar envolvido	5,95	1,11
Q 9.9 - Valoriza uma disciplina adequada	5,92	1,09
Q 9.10 - É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais	5,31	1,53
Q 9.11 - Valoriza um trabalho de prestígio e status	5,32	1,45
Q 9.12 - É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho	5,90	1,08
Q 9.13 - Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	6,41	0,9
Q 9.14 - É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho	6,36	0,89
Q 9.15 - É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores	6,32	0,93
Q 9.16 - Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho	5,48	1,52
Q 9.17 - O seu líder tem um papel importante para a sua motivação	5,53	1,51
Valor Médio	5,94	1,15

No que diz respeito aos máximos e aos mínimos das respostas verifica-se que são os mesmos em todas as questões colocadas, sendo 7 o máximo e 1 o mínimo. De referir que são os dois extremos possíveis na escala de respostas adoptada.

Conclui-se então que os inquiridos consideram de uma forma geral que os factores de motivação apresentados são importantes para a sua motivação no local de trabalho.

6.3 - Factores Estratégicos da Motivação dos Empregados da Indústria Hoteleira

Para obter os factores estratégicos da motivação dos empregados da indústria hoteleira na RAM foi utilizada a análise dos componentes principais (ACP).

O programa SPSS utiliza o método dos componentes principais para extrair e determinar o número de componentes principais necessárias para a apresentação adequada dos dados iniciais. A utilização deste programa exige quatro passos:

1 - Validação da aplicação da análise de componentes:

Neste estudo o valor obtido com a estatística $KMO = 0,918$ o que significa que o resultado da aplicação da ACP deve ser interpretada como tendo um nível muito bom, ou seja, dispõe-se de uma informação muito boa para a análise pretendida (Reis, 1997:279).

2 – Extracção dos componentes principais e determinação das componentes necessárias para representar adequadamente os dados iniciais:

A Tabela 4 apresenta as variáveis, a comunalidade, o valor próprio, a percentagem de variância explicada por variável, assim como a percentagem de variância explicada acumulada por componente principal. As 17 componentes principais, como já foi referido, estão listadas por ordem decrescente da percentagem da variância explicada.

Através da análise da Tabela 4 verifica-se que a primeira componente principal explica 46,23% da variância acumulada, as duas primeiras componentes principais explicam 55,78% e as três primeiras componentes principais explicam 62,24%, tendo todas valores próprios superiores a 1.

Tabela 4 – Estatística da análise de componentes principais.

Comp. Principal	Variável	Comunalidade	Valor Próprio	Percentagem de Variância Explicada	Percentagem de Variância Acumulada
1	MOT-OPPR	1,000	7,859	46,231	46,231
2	MOT-LEEM	1,000	1,624	9,552	55,762
3	MOT-SAAD	1,000	1,097	6,452	62,235
4	MOT-TRSE	1,000	0,904	5,315	67,550
5	MOT-COTR	1,000	0,853	5,018	72,568
6	MOT-RETR	1,000	0,688	4,046	76,614
7	MOT-TRIN	1,000	0,559	3,286	79,901
8	MOT-SEEN	1,000	0,480	2,822	82,723
9	MOT-DIAD	1,000	0,473	2,785	85,507
10	MOT-REPP	1,000	0,437	2,573	88,080
11	MOT-TRPS	1,000	0,400	2,354	90,435
12	MOT-RETR	1,000	0,384	2,256	92,691
13	MOT-AMCR	1,000	0,338	1,987	94,677
14	MOT-RECO	1,000	0,286	1,682	96,359
15	MOT-RESU	1,000	0,240	1,410	97,770
16	MOT-TRAB	1,000	0,216	1,270	99,040
17	MOT-LÍDER	1,000	0,163	0,960	100,000

3 – Determinação do número de componentes principais a reter:

A escolha do método a utilizar segundo Reis (1997: 274) deve ter em consideração o número de variáveis em análise. Se o número for relativamente reduzido ($p \leq 30$), se o número de observações for elevado ($n > 250$) ou se as comunalidades forem no mínimo 0,60, quer o critério de Kaiser, quer o *Scree Plot*, geram soluções credíveis quanto ao verdadeiro número de componentes principais.

Esta credibilidade pode ser aumentada se o quociente $q/p < 0,30$ (número de componentes retidas/número de variáveis iniciais). Neste estudo aplica-se esta indicação, pois o número de indivíduos é elevado, $n=354$, a comunalidade é 0,622 e $q/p=0,008$. Deste modo, o número de componentes principais a reter é de 3.

4 – Rotação Varimax:

Com o objectivo de uma melhor interpretação procede-se à rotação Varimax, como apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 – Os três factores estratégicos da motivação dos empregados da indústria hoteleira e a sua interpretação.

Factores Estratégicos	Comp. Principais	Variáveis Estratégicas	Peso	Interpretação das Comp. Principais
Necessidades existenciais	1	Condições de trabalho	0,820	Os factores de motivação mais relevantes nesta dimensão estão na sua maioria relacionados com as necessidades de existência dos empregados.
		Bom relacionamento com os colegas	0,811	
		Ambiente de confiança e respeito	0,791	
		Reconhecimento do trabalho realizado	0,757	
		Bom relacionamento com os superiores	0,743	
		Trabalho seguro	0,728	
		Trabalho interessante	0,705	
		Salário adequado	0,693	
		Oportunidade para progredir	0,657	
		Lealdade dos responsáveis para com os empregados	0,613	
		Sentimento de estar envolvido	0,572	
		Responsabilidade no trabalho	0,563	
		Disciplina adequada	0,486	
Necessidades psico-sociais	2	Resolução de problemas pessoais	0,802	Os factores de motivação mais relevantes nesta dimensão estão relacionados com as necessidades psico-sociais dos empregados.
		Trabalho de prestígio e status	0,678	
Relacionamento entre o líder e a motivação	3	Líder é importante para a motivação	0,822	A importância do líder para a motivação dos empregados.
		Motivação no trabalho	0,821	

Esta tabela apresenta as variáveis estratégicas constituintes de cada componente principal. As variáveis estão colocadas por ordem decrescente do peso da sua contribuição, sendo também atribuídas designações aos factores estratégicos e apresentada a sua interpretação.

7 – CONCLUSÃO

Actualmente assiste-se à era da globalização, em que as deslocações de capitais, de pessoas e de conhecimentos são constantes, ampliam-se os padrões de exigência e de competitividade, assim como as pressões financeiras são cada vez maiores. Só as empresas com vantagens concorrenciais é que conseguirão sobreviver e ultrapassar a concorrência, aumentando o ciclo de vida dos seus produtos e/ou serviços e os seus lucros. Esta realidade afecta todas as empresas e indústrias de uma forma geral, mas de uma forma particular a indústria hoteleira, por estar inserida num negócio altamente competitivo, em que a qualidade do serviço é um factor crítico de sucesso.

O desempenho dos empregados de um hotel está associado à qualidade dos serviços, pois o cliente vai interagir com o empregado. Ou seja, a actuação dos empregados tem um impacto significativo nos hotéis, pois o seu nível de motivação e empenho vão fazer toda a diferença entre um serviço medíocre e um serviço de elevada qualidade. Neste contexto este estudo pretendeu contribuir para a melhoria do conhecimento ao nível da indústria hoteleira na RAM, pois permite caracterizar a motivação dos empregados da indústria hoteleira. Após a análise dos resultados conclui-se que:

- Os dois factores de motivação aos quais os empregados da indústria hoteleira dão mais importância são: um ambiente de confiança e respeito ($x_m = 6,41$) e um bom relacionamento com os colegas ($x_m = 6,31$), pois apresentam os valores médios mais altos;

- Os dois factores de motivação aos quais é dada menos importância são: a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais ($x_m = 5,31$) e um trabalho de prestígio e status ($x_m = 5,32$), pois apresentam os valores médios mais baixos;

- A maioria dos empregados tem um nível de motivação médio a tender para o elevado ($x_m = 5,48$), o que demonstra uma predisposição para a realização das tarefas que lhes são atribuídas;

- A maioria dos empregados (75%) consideram o seu líder importante para a sua motivação, facto confirmado pelos estudos recentes que atribuem um papel importante ao líder no que diz respeito à motivação dos empregados;

- Através da análise dos Componentes Principais (Tabela 5) verifica-se a existência de três dimensões na motivação dos empregados da indústria hoteleira: (1) Necessidades Existenciais; (2) Necessidades Psico-sociais e (3) Relacionamento entre o Líder e a Motivação,

- Os cinco factores estratégicos considerados mais importantes pelos empregados são: a existência de boas condições de trabalho (peso=0,820), o bom relacionamento com os colegas (peso=0,811), um ambiente de confiança e respeito (peso=0,791), o reconhecimento do trabalho realizado (peso=0,757) e um bom relacionamento com os superiores (peso=0,743).

Estas conclusões contribuem para um melhor conhecimento dos factores motivadores dos empregados. Trata-se de informação verdadeiramente relevante para os responsáveis dos hotéis, devendo servir de base para o desenvolvimento de programas ao nível da Gestão dos Recursos Humanos.

8 - BIBLIOGRAFIA

- Arnett, Dennis B.; Laverie, Debra A. & McLane, Charlei (2002). "Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.43, n.º 2, pp. 87-96
- Baptista, João Manuel de Lemos (2005). *Evolução do Turismo na Madeira no período 1975 a 2000*. Funchal: Palmigráfica.
- 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*, Vol. 44, n.º3, pp 8-36.
- Cardon, Melissa S. & Stevens, Christopher E. (2004). "Managing human resources in small organization: what do we know?", *Human Resources Management Review*, Vol. 14, n.º 3, pp. 295-323.
- Direcção Regional de Estatística (2005). "*Indicadores da Actividade Económica: Estatística do Turismo da Região Autónoma da Madeira, Resultados Definitivos – Ano 2004*". Secretaria Regional do Plano e Finanças. Funchal.
- Direcção Regional de Estatística (2006). "*Estatísticas do Turismo: Estabelecimentos Hoteleiros, Resultados definitivos 2005*", no sítio: <http://www.dre.srpc.pt>.
- Enz, Cathy A. (2001). "What Keeps You Up at Night? Key Issues of Concern for Lodging Managers", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, n.º 2, pp. 38-45.
- Lashley, Conrad & Lee-Ross, Darren (2003). *Organizational behavior for leisure services*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

- Luthans, Fred (1998). *Organizational Behavior* (8 ed.). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Maroco, João (2003). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS* (1ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mullins, Laurie J. (1995). *Hospitality Management: A Human Resources Approach* (2ª ed). Harlow: Longman.
- Olsen, Michael D. (2004). “Literature in strategic management in the hospitality industry”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 23, n.º 5, pp. 411-424.
- Reis, Elizabeth (1997). *Estatística Multivariada Aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications* (7ª ed). London: Prentice-Hall International.
- Rollinson, Derek, Broadfield, Aysen & Edwards, David J. (1998). *Organizational behavior and analysis: an integrated approach*. London: Addison-Wesley.
- Rosenfeld, Robert H. & Wilson, David C. (1999). *Managing Organizations: Text, Readings & Cases* (2ª ed). London: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, John; Hunt, James & Osborn, Richard (1997). *Organizational Behavior* (6 ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spinelli, Michael A. & Canavos, George C. (2000). “Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, n.º6, pp. 29-33
- Testa, Mark. R. (2001). “Hospitality Leaders: Do They Know How Their Employees Feel About Them?”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, n.º 6, pp.80-89.
- Tsai, Philip Cheng-Fei; Yen, Yu-Fang; Huang, Liang-Chih e Huang, Ing-Chung (2007). “A study in motivation employees’ learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective”, *Journal of World Business*, Vol. 42, n.º 2, pp. 175-169.
- Wehrich, Heinz & Koontz, Harold (1994). *Management: A global Perspective* (10ª ed.). New York: McGraw-Hill International Editions.

Anexo – Inquérito aos empregados da indústria hoteleira da RAM

No âmbito de um trabalho académico será realizado este inquérito para aferir a opinião dos empregados da indústria hoteleira sobre a motivação.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder o inquérito, estando convencida que a sua opinião é fundamental.

Parte I: Caracterização dos Inquiridos

1 - Identificação do hotel

Escolha uma e uma só das seguintes opções:

- 1 estrela
- 2 estrelas
- 3 estrelas
- 4 estrelas
- 5 estrelas

2 - Género

Escolha uma e uma só das seguintes opções:

- Feminino
- Masculino

3 - Idade

Escolha uma e uma só das seguintes opções:

- 16-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- mais de 55

4 - Quantos quartos existem no hotel onde trabalha?

Escolha uma e uma só das seguintes opções:

- Menos de 150 Quartos
- Entre 150 a 300 Quartos
- Mais de 300 Quartos

5 - Habilitações Literárias

Escolha uma e uma só das seguintes opções:

- Iltrado
- Até a 4ª classe
- Até ao 9º ano
- Até ao 12º ano
- Formação profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação/Mestrado
- Doutoramento

6 - Há quanto tempo trabalha na indústria hoteleira?

Escolha uma e uma só das seguintes opções:

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- Mais de 35 anos

7 - Para que departamento trabalha?

Escolha as opções que considera correctas:

- Comida e bebidas
- Pisos ou andares
- Comercial e Marketing
- Financeiro
- Recursos Humanos
- Manutenção
- Direcção Geral
- Recepção e Portaria
- Outro

8 - Que nível ocupa?

Escolha uma e uma só das seguintes opções:

- Direcção
- Chefia
- Staff
- Outro

Parte II: Motivação dos empregados da indústria hoteleira**9 - Descreva a sua situação no local de trabalho**

Escolha uma e uma só opção por cada uma das frases, sendo que:

- 1 - Não concordo ou raras vezes 5 - Concordo muito
- 2 - Concordo pouquíssimas vezes 6 - Concordo muitíssimas vezes
- 3 - Concordo pouco 7 - Concordo quase sempre ou totalmente
- 4 - Concordo moderadamente

	1	2	3	4	5	6	7
É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É importante para si que o salário seja adequado à função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É essencial para si ter um trabalho seguro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É importante para si ter boas condições de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É importante para si ter um trabalho interessante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprecia o sentimento de estar envolvido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valoriza uma disciplina adequada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É relevante a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valoriza um trabalho de prestígio e status	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É importante ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É importante ter um bom relacionamento com os seus superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O seu líder tem um papel importante para a sua motivação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>