



UNIVERSIDADE D
COIMBRA



Ana Gabriela da Silva Pereira

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES EM HOTELARIA

O CASO DO HOTEL D. LUÍS

Relatório de Estágio do Mestrado em Turismo, Território e Patrimónios, orientado pela
Professora Doutora Cláudia Moreira, apresentado ao Departamento de Geografia e
Turismo da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

Outubro de 2020

FACULDADE DE LETRAS

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES EM HOTELARIA O CASO DO HOTEL D. LUÍS

Ficha Técnica

Tipo de trabalho	Relatório de Estágio
Título	A importância da motivação dos colaboradores em hotelaria
Subtítulo	O caso do Hotel D. Luís
Autor/a	Ana Gabriela da Silva Pereira
Orientador/a(s)	Cláudia Patrícia de Almeida Seabra Moreira
Júri	Presidente: Doutor Paulo Manuel de Carvalho Tomás Vogais: 1. Doutora Cláudia Patrícia de Almeida Seabra Moreira 2. Doutora Carla Maria Alves Silva Fernandes
Identificação do Curso	2º Ciclo em Mestrado de Turismo, Território e Patrimónios
Área científica	Turismo
Data da defesa	26-11-2020
Classificação do Relatório	17 valores
Classificação do Estágio e Relatório	18 valores



UNIVERSIDADE D
COIMBRA



Agradecimentos

A concretização deste trabalho não seria possível sem a colaboração e suporte de diversas pessoas e, por essa razão, quero expressar os meus agradecimentos a todos os que me apoiaram nesta fase e contribuíram, direta ou indiretamente, para a sua realização.

Começo por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Cláudia Seabra, pela orientação na escolha do tema e realização do trabalho. Agradeço-lhe a prontidão nas respostas, sugestões e pela disponibilidade que demonstrou ter durante toda a realização do trabalho. Agradeço também aos restantes professores pelas aprendizagens e partilhas de conhecimento.

À entidade onde realizei o estágio e que aceitou participar neste projeto, o meu agradecimento pelo conhecimento transmitido durante o estágio e pelas informações relevantes para a concretização deste trabalho.

À minha família por acreditar e apoiar as minhas decisões. Ao meu namorado Ricardo, pelo apoio, motivação, positivismo e força para lutar pelos meus objetivos. Obrigada de coração, sem eles não teria sido possível retomar os estudos e concretizar o meu objetivo.

Um especial agradecimento as minhas amigas Liliana e Filomena que continuaram a acompanhar o meu percurso académico, a motivar, a transmitir confiança e por toda a paciência e carinho que deram durante todo este percurso.

Agradeço a todos os que fizeram parte deste percurso, mesmo não estando mencionados de forma explícita, e que contribuíram para que fosse mais motivante a concretização deste objetivo e a realização da investigação.

Resumo

A motivação e o sistema de recompensas são dois pontos fulcrais para a empresa, uma vez que influenciam o desempenho dos colaboradores e auxilia na concretização dos objetivos pessoais e profissionais e o consecutivo sucesso da empresa. A motivação pode ser influenciada pela própria pessoa, mas também por situações que aconteçam, colegas ou pela empresa.

Este estudo analisa o nível de motivação dos funcionários do Hotel D. Luís e os fatores que a influenciam. O trabalho tem como propósito adquirir mais conhecimentos sobre estes temas e como é que eles se interligam, analisar os vários motivos para a motivação e o sistema de recompensas proporcionado pelo hotel.

A amostra de estudo é constituída por 30 funcionários do Hotel D. Luís, que receberam pessoalmente o questionário. Este tinha a informação adicional a explicar a sua finalidade, para que fosse mais fácil de interpretar no preenchimento do mesmo.

Os resultados permitiram verificar que mais de 50% dos Funcionários do hotel D. Luís se sentem motivados no local de trabalho. Entre todos os fatores apresentados, os três com maior percentagem escolhidos pela grande maioria da amostra para explicar essa motivação foram: o ambiente com os colegas (100%), as recompensas não monetárias (93.3%) e os superiores hierárquicos (86.7%).

Quanto ao sistema de recompensas, 33.3% da amostra concorda (nível 4 e 5) que o hotel oferece um sistema de recompensas proporcional ao trabalho, apesar da percentagem de escolha do “Indiferente” ter sido a mesma. No entanto, os fatores apresentados para justificar o sistema de recompensas foram preenchidos com discordância.

Apenas em dois fatores é que as respostas positivas superaram as negativas, sendo eles as oportunidades de formação (86.7%) e a oportunidade de evolução na carreira (33.3%), apesar de nesta última o indiferente ter sido a resposta que mais se destacou.

Perceber quais são as recompensas que os funcionários mais valorizam a nível pessoal, é uma maneira de contornar os valores negativos apresentados anteriormente, dentro das possibilidades da organização. Nesse seguimento, as três escolhas com maior aderência por parte dos funcionários são as recompensas monetárias (22.2%), por exemplo prémios de desempenho, efetividade/estabilidade (21.1%) e autonomia profissional (15.6%).

Dessa forma, urge a pertinência na atuação da direção do hotel na reformulação do sistema de recompensas, segundo as suas capacidades e preferências dos funcionários, e consequentemente melhore a motivação e desempenho dos funcionários.

Palavras-chave: Hotel D. Luís; Gestão dos Recursos Humanos; Motivação; Sistema de Recompensas; Benefícios;

Abstract

The motivation and the reward system are two key points for the company, as they influence the performance of employees and help in the achievement of personal and professional objectives and the subsequent success of the company. Motivation can be influenced by the person himself, but also by situations that happen, colleagues or by the company.

This study analyzes the level of motivation of the employees of Hotel D. Luís and the factors that influence it. The purpose of the work is to acquire more knowledge about these topics and how they are interconnected, to analyze the various reasons for the motivation and the system of rewards provided by the hotel.

The study sample consists of 30 employees from Hotel D. Luís, who received the questionnaire in person. This had additional information explaining its purpose, so that it would be easier to interpret when filling it out.

The results showed that more than 50% of the D. Luís hotel employees feel motivated in the workplace. Among all the factors presented, the three with the highest percentage chosen by the vast majority of the sample to explain this motivation were: the environment with colleagues (100%), the non-monetary rewards (93.3%) and the hierarchical superiors (86.7%).

Regarding the reward system, 33.3% of the sample agree (levels 4 and 5) that the hotel offers a reward system proportional to the work, although the percentage of choice for the "Indifferent" was the same. However, the factors presented to justify the reward system were filled with disagreement.

Only in two factors did the positive responses overcome the negative ones, being them the opportunities of training (86.7%) and the opportunity of career development (33.3%), although in this last one the indifferent was the answer that stood out the most.

To understand what are the rewards that employees value most at a personal level, is a way to circumvent the negative values previously presented, within the possibilities of the organization. In this follow-up, the three choices with greater adherence by employees are monetary rewards (22.2%), for example performance awards, effectiveness/stability (21.1%) and professional autonomy (15.6%).

In this way, there is an urgent need to be relevant in the actions of the hotel management in the reformulation of the rewards system, according to their abilities and preferences of the employees, and consequently improve the motivation and performance of the employees.

Keywords: Hotel D. Luís; Human Resources Management; Motivation; Rewards System; Monetary rewards; Non-monetary Rewards; Benefits;

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Estágio Curricular	4
1. Caracterização da Entidade	4
1.1 Descrição do Hotel	4
1.2 Serviços Fornecidos	4
1.3 Divisão Departamental	4
1.4 Organigrama	5
1.5 Objetivos do Hotel	6
2. Análise do Estágio Curricular	6
2.1 Planificação de eventos e elaboração de programas temáticos	6
2.1.1 Procura para ocasiões especiais	7
2.1.2 Procura de empresas	8
2.1.3 Programas Temáticos	8
2.1.4 Eventos desportivos	9
2.2 Visitas de Promoção do Hotel	9
2.3 Acordo Comercial	10
2.4 Contratação para a Receção	10
2.5 Relação do estágio com a revisão da literatura	11
Capítulo II – Revisão da Literatura	12
3. Gestão dos Recursos Humanos	12
3.1 Análise de Funções	13
3.2 Recrutamento	13
3.3 Seleção	14
3.4 Acolhimento e Integração	15
3.5 Avaliação do Desempenho	15
3.6 Formação	17
3.7 Gestão de Benefícios	18
3.8 Relação com o Motivação	18
4. Motivação	19
4.1 Definição	19
4.2 Teorias da motivação	20
4.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades	21
4.2.2 Teoria dos Dois Fatores	22

4.2.3	Teoria ERG	22
4.2.4	Teoria X e Y	22
4.2.5	Teoria do Work Design	23
4.2.6	Teoria da Dissonância Cognitiva.....	23
4.2.7	Teoria da equidade.....	23
4.2.8	Teoria das Expetativas.....	24
5.	Sistema de Recompensas	24
5.1	Conceito.....	24
5.2	Objetivos do Sistema de Recompensas.....	26
5.3	Tipos de recompensas	27
5.3.1	Recompensas Intrínsecas	27
5.3.2	Recompensas Extrínsecas.....	27
Capítulo III – Estudo Empírico		29
6.	Metodologia	29
6.1	Enquadramento da Metodologia	29
6.2	Pergunta de Partida e Objetivos	30
6.3	Técnica de recolha de dados	31
6.4	Seleção da Amostra	31
6.5	Elaboração do Questionário.....	31
7.	Apresentação e Análise dos resultados.....	32
7.1	Apresentação dos resultados	32
7.2	Análise dos resultados.....	42
Conclusões.....		46
Bibliografia.....		50
ANEXOS		52
Anexo 1 – Hotel D. Luís.....		53
Anexo 2 – Programa de Natal.....		56
Anexo 3 – Programa de Fim de Ano		59
Anexo 4 – Programa de Ano Novo		61
Anexo 5 – Acordo Comercial		62
Anexo 6 – Questionário.....		63

Índice de Figuras

Figura 1 - Teoria de Conteúdo VS Teoria de Processo	21
Figura 2 - Modelo de Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow.....	21
Figura 3 - Fórmula Potencial Motivador.....	23
Figura 4 - Fórmula da Motivação na Teoria das Expetativas.....	24
Figura 5 - Empenhar para melhorar os resultados.....	32
Figura 6 - Feedback sobre o trabalho.....	33
Figura 7 - Motivação com as funções que exerce	33
Figura 8 - Preocupação da empresa com a motivação dos colaboradores.....	34
Figura 9 - Superiores Hierárquicos influenciam a motivação.....	34
Figura 10 - Ambiente com os colegas influencia a motivação	35
Figura 11 - Influência das recompensas monetárias na motivação	35
Figura 12 - Influência das recompensas não monetárias na motivação	36
Figura 13 - Motivação no local de trabalho.....	36
Figura 14 - Oportunidades de evolução na carreira dentro da empresa	37
Figura 15 - Oportunidades de formação	37
Figura 16 - Salário elevado perante o mercado	38
Figura 17 - Receber prémios pelo desempenho	38
Figura 18 - Receber prémios pelos resultados da empresa	39
Figura 19 - Distribuição igual dos prémios	39
Figura 20 - Conhecer os objetivos da empresa	40
Figura 21 - Objetivos são realistas.....	40
Figura 22 - Conhecer o sistema de recompensas.....	41
Figura 23 - Oferta sistema de recompensas proporcional ao trabalho	41
Figura 24 - Recompensa mais valorizada	42

Introdução

A Gestão dos Recursos Humanos possui um papel fundamental na empresa, pois a gestão implementada pode definir o sucesso ou fracasso da empresa. Devido às mudanças que se atravessam no mercado de trabalho e fora dele, é necessário que se definam objetivos e procedimentos para a empresa e, se necessário, admitir novos trabalhadores, implementando as práticas da Gestão dos Recursos Humanos, tendo-as pré-definidas para que vá ao encontro dos objetivos da empresa.

A implementação das estratégias por parte dos Recursos Humanos vai trazer benefícios para a empresa, tanto na maior competitividade no mercado, como na obtenção dos objetivos e até em ter trabalhadores motivados com a sua função.

A Gestão dos Recursos Humanos passou a ser cada vez mais dirigida à motivação, pois vai proporcionar, por parte dos trabalhadores, maior desempenho nas tarefas, melhor atendimento ao cliente e melhor ambiente de trabalho, seja com colegas ou com chefias, o que proporciona maior posição da empresa e maior competitividade face ao mercado.

No que diz respeito à motivação dos funcionários, esta não é apenas influenciada pela própria pessoa, mas pode ser também por situações que aconteçam, por colegas ou pela empresa. Para a empresa ter sucesso nesta questão da motivação, é necessário que tenha conhecimentos prévios dos objetivos de cada funcionário, pois as pessoas têm todas características e propósitos diferentes, assim como as suas funções são distintas.

Quando os funcionários estão motivados, vai se notar no seu desempenho, seja de forma individual ou em equipa, proporcionando maior competitividade e lucro para a empresa e o sucessivo sucesso.

A motivação pode ser alcançada através de uma conexão entre o empenho dos funcionários, o sistema de recompensas e as possíveis recompensas que lhes podem ser atribuídas em conjunto com as que gostariam de ter.

Um sistema de recompensas pode basear-se numa compensação financeira (recompensa extrínseca) ou não financeira (recompensa intrínseca) e só pode ser atribuída se a empresa tiver um crescimento contínuo. Se esta informação for fornecida aos funcionários e explicado o porquê de estar a receber aquela recompensa, vai motivar os funcionários e existir uma contribuição deles para o desenvolvimento da empresa.

A presente investigação tem como objetivo perceber o nível de motivação dos funcionários perante as recompensas que beneficiam, ou seja, relacionar a motivação com o sistema de recompensas, sob a visão do funcionário.

A relevância deste estudo prende-se com o facto de o funcionário ser um ponto-chave para o sucesso da empresa e, neste caso, é a cara do hotel. Ou seja, o contacto dos clientes é feito diretamente com os funcionários, assim como a resolução de problemas e pedidos especiais.

É de conhecimento geral as regras de etiqueta que se deve ter perante o cliente e, em caso de dúvida, a empresa deve esclarecer os seus funcionários na maneira prestar o melhor atendimento possível. Como diz o ditado: o cliente tem sempre razão. No entanto, nem o cliente nem o funcionário se devem esquecer que somos todos seres humanos.

Perante todas as regras impostas pela empresa que se devem cumprir no atendimento ao cliente, decidi olhar para o lado do funcionário, que é quem tem de cumprir todas as normas. Apesar do cliente ser quem dá dinheiro à empresa, o funcionário é um dos pontos chamativos para atrair clientes e os fidelizar, dependendo da sua prestação de serviço.

Neste sentido, refleti em qual seria a motivação do funcionário para prestar um serviço de excelência, se a motivação é influenciada apenas pela própria pessoa ou por outras pessoas/situações, quais as recompensas que influenciam isso e se as recompensas monetárias têm o mesmo peso que as não monetárias.

É extremamente importante conhecer os funcionários, perceber o que os leva a prestar um bom desempenho profissional e o que os pode manter motivados no local de trabalho.

O conteúdo deste trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo diz respeito ao estágio curricular, que engloba dois pontos. Achei pertinente enquadrar inicialmente a entidade de acolhimento do estágio e as funções exercidas. O primeiro ponto foca-se na caracterização do Hotel D. Luís, no sentido de existir uma perceção do local e do seu funcionamento, para que seja de fácil perceber as funções que foram exercidas e posteriormente o estudo de caso e investigação elaborada.

O segundo ponto diz respeito às funções exercidas no hotel, especificamente no *back office*, onde foi dada oportunidade de trabalhar com praticamente todas as seções e confirmou a importância de estudar o funcionário e olhar para as suas necessidades. Confirmando isto, o último subcapítulo deste ponto reforça a relação do estágio com a revisão da literatura.

Após desenvolvida esta parte do trabalho, é mais fácil de interpretar o porquê de optar pelo tema escolhido, que foi influenciado pelas funções que exerci e o contacto que tive com os funcionários das restantes seções.

O segundo capítulo diz respeito à revisão da literatura, que engloba três pontos. O primeiro ponto é relacionado com a Gestão dos Recursos Humanos, onde serão abordados o seu conceito e as práticas que devem ter em consideração para o sucesso da empresa e bem-estar do funcionário.

Após elaboração deste ponto, é pertinente estudar a motivação. Esta começa através do próprio funcionário e continua com o apoio dos recursos humanos para manter ou aumentar a motivação de cada funcionário da sua empresa. Para além disso, o tema da motivação é a principalmente abordagem neste trabalho.

Nesse sentido, o segundo ponto está relacionado com a motivação, onde será essencial abordar o conceito e distinguir algumas das teorias da motivação que podem ser implementadas nas empresas, consoante os seus objetivos e metas.

Após estudado o tema da motivação, é necessário perceber quais os fatores que influenciam a mesma. Para isso, foi elaborado um terceiro ponto que retrata o sistema de recompensas, com intuito de averiguar as recompensas existentes que influenciem a motivação das pessoas.

Então, este terceiro ponto retrata o sistema de recompensas que está ligado à motivação, conforme mencionado, e a Gestão dos Recursos Humanos, pois as recompensas são geridas pelos recursos humanos. Para além do conceito de sistema de recompensa, é essencial perceber quais são os objetivos

que se destacam na implementação deste sistema e o tipo de recompensa mais adequado para cada situação, tendo em consideração o funcionário e a empresa.

Por fim, o terceiro capítulo relaciona-se com a metodologia do trabalho, dividido em dois pontos. Esta fase é imprescindível para obter respostas à pergunta de partida e enquadrar com a revisão da literatura.

O primeiro ponto destina-se à metodologia e às escolhas feitas para realização da investigação, como a pergunta de partida e objetivos, recolha de dados, seleção da amostra e questionário concretizado. O questionário tem como objetivo obter respostas sobre a motivação dos funcionários do Hotel D. Luís e sobre o sistema de recompensas oferecido pelo hotel, de maneira a melhorar a motivação dos seus colaboradores.

O segundo ponto é relacionado com os resultados obtidos, onde serão apresentados os mesmos através de gráficos e, posteriormente, feita a análise para conseguir encontrar a resposta à pergunta inicial.

A estrutura do trabalho foi elaborada de forma a existir um enquadramento e interligação entre os temas, que justifica a opção de escolha deste tema: a motivação sob a visão dos funcionários.

Capítulo I – Estágio Curricular

1. Caracterização da Entidade

1.1 Descrição do Hotel

O Hotel D. Luís localiza-se na cidade de Coimbra, junto à ponte Rainha Santa Isabel, do mesmo lado do rio do Mondego que se encontram algumas atrações turísticas na cidade de Coimbra, como o Portugal dos Pequenitos, o Mosteiro de Santa Clara-a-Velha e o Mosteiro de Santa Clara-a-Nova.

O hotel foi construído em 1988 e restaurado em 2011, mantendo-se sempre com as 3***, e é constituído por 7 andares que englobam o piso das salas de reuniões, o piso da receção e restauração e os restantes pisos com quartos. Este dispõem um total de 6 salas de reuniões, um restaurante com capacidade até cerca de 200 pessoas, uma sala de refeições para eventos privados e um total de 100 quartos, com todas as tipologias que um hotel deverá ter: Singles, Twins, Duplos, Triplos, Familiares e Suites, com ou sem vista para a cidade e varanda ou terraço (anexo 1).

1.2 Serviços Fornecidos

Para além do alojamento, que é o que constitui um hotel, o D. Luís dispõe de outros serviços para usufruto do cliente, alguns que acarretam custos extras e outros gratuitos.

No que diz respeito aos serviços pagos, onde o preço varia consoante o que for pretendido pelo cliente, estão enquadrados o restaurante, bar, room service, lavandaria e salas equipadas para reuniões e eventos (anexo 1).

Os serviços gratuitos à disposição do cliente passam pelo parque de estacionamento, que é uma das maiores vantagens que o hotel tem comparativamente aos restantes hotéis no resto da cidade, wi-fi, transfer do hotel para a cidade e vice-versa, televisão, cofre, ar condicionado, secador de cabelo e telefone.

1.3 Divisão Departamental

O Hotel D. Luís, por não fazer parte de nenhuma cadeia hoteleira, tem uma gestão mais familiar, o que implica que alguns departamentos façam mais funções do que o nome indica, nomeadamente a assistente de direção e a receção.

Assim sendo a direção da empresa decidiu que 8 departamentos a gerir funções diferentes, seria o suficiente para o hotel em questão. De seguida serão apresentados, de forma reduzida, os departamentos existentes:

Departamento administrativo, controlo e financeiro – entre todas as funções que lhes compete, a que acarreta mais responsabilidade é a de gerir o dinheiro necessário para as funções do hotel, assim como o controlo de pagamentos.

Assistente de Direção – Compete-lhe algumas funções da parte comercial, como vender serviços (eventos/salas de reuniões), definir preços para os variados serviços do hotel e a promoção do mesmo. Para além disso, é o braço direito do diretor, onde o representa na sua ausência, na tomada de decisões

e na implementação de estratégias para o hotel. É também quem auxilia os restantes departamentos quando necessário, destacando os seguintes departamentos:

Departamento da Receção – Trata de funções desde reservas de individuais ou grupos até ao atendimento do cliente, seja a prestar informações sobre qualquer serviço ou no simples facto de fazer o check in/check out. Por estar situado junto à entrada do hotel, é o local onde o cliente se vai dirigir primeiro e, por isso, tem uma grande importância na primeira impressão do cliente.

Departamento da Cozinha – Responsáveis pela confeção de todas as refeições do hotel, desde clientes a funcionários.

Departamento do Restaurante – Gere o restaurante, a sua disposição e serve o cliente com as refeições previamente confeccionadas pela cozinha. São também responsáveis pelos serviços efetuados no bar, cafetaria e room service.

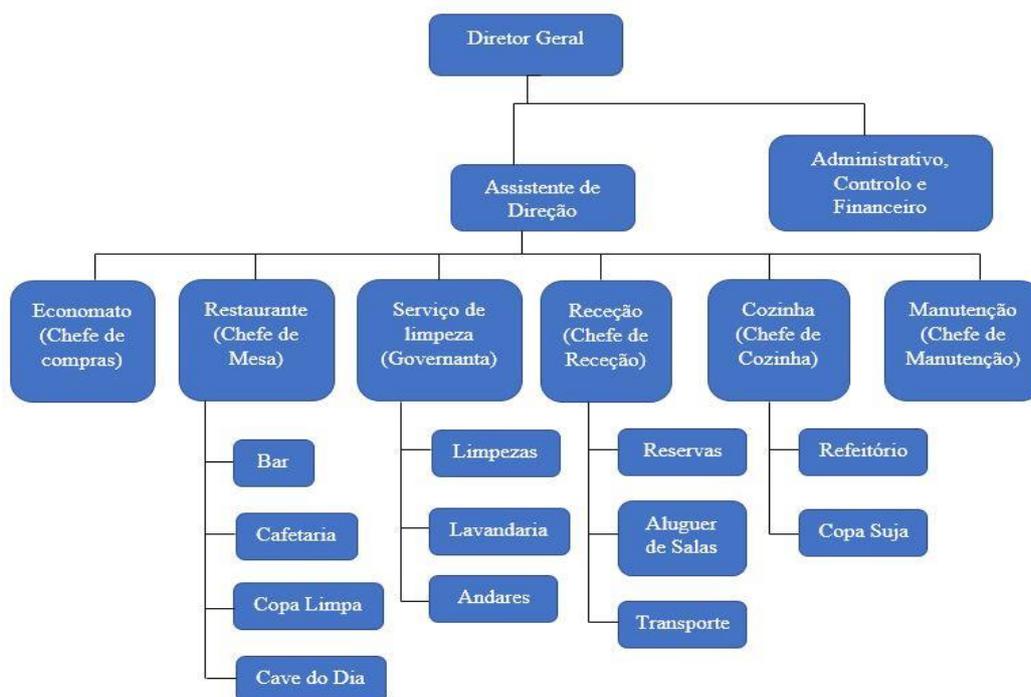
Departamento do Economato – Quem gere o stock do hotel e recebe as encomendas.

Departamento de Limpeza – Responsáveis pela limpeza dos quartos, lavandaria e áreas comuns, seja dos clientes como dos funcionários.

Departamento da Manutenção – Responsável pela manutenção de todos os equipamentos e bens, que implique o bom funcionamento do hotel.

1.4 Organigrama

Os estabelecimentos hoteleiros dispõem de um organigrama, indicando qual a organização dos departamentos do empreendimento. O organigrama do Hotel D. Luís é o seguinte:



Fonte: Elaboração Própria

1.5 Objetivos do Hotel

Os objetivos do Hotel D. Luís prendem-se na melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços prestados ao cliente, acompanhado da evolução do mercado. É imprescindível alcançar a satisfação dos clientes e, para isso, é importante oferecer produtos e serviços com melhor qualidade e que sejam inesquecíveis, para que supere as expectativas dos clientes e torne os mesmos fidelizados.

Em conjunto com o objetivo descrito acima, é necessário criar novas experiências para o cliente, que proporcione a boa imagem do hotel e a variedade dos serviços.

2. Análise do Estágio Curricular

O estágio curricular realizou-se no período de 15 de outubro de 2019 a 15 de janeiro de 2020 no Hotel D. Luís em Coimbra.

Antes de iniciar o estágio, dirigi-me ao hotel para obter as informações essenciais que permitissem começar a trabalhar no dia estipulado, desde horários, regras e roupas, sendo acompanhada pela orientadora responsável pelo estágio, Dra Ana Paula Santana.

Definimos que o estágio seria realizado no *back office* com alguma assistência à receção e, perante isso, propôs-me a desenvolver diversas tarefas que melhorasse a minha experiência a nível profissional e, conseqüentemente, o desenvolvimento pessoal.

Apesar de ter participado nas tarefas da receção e ter auxiliado os colegas quando necessário, uma vez que o processo já me era familiar, neste capítulo serão abordadas apenas algumas tarefas que realizei no *back office*, que foi onde adquirir novos conhecimentos, novas aprendizagens e tive a possibilidade de trabalhar em conjunto com quase todas as seções, o que me proporcionou uma melhoria profissional e pessoal no que diz respeito a autonomia, iniciativa, trabalho em equipa e organização.

Relativamente às tarefas desenvolvidas na receção, prestei auxílio nas respostas de emails a empresas, realização de reservas online, individuais e grupos, atendimento telefónico, check in e check out, conferir reservas feitas por outros colegas, confirmar reservas para o próprio dia, controlar e pedir pagamentos em falta dessas reservas, tratar da faturação de empresas e agências.

2.1 Planificação de eventos e elaboração de programas temáticos

O Hotel D. Luís possui espaços que possibilitam a realização de eventos desde aniversários, casamentos, comemorações, festas apropriadas à altura do ano, conferências, entre outros. Estes eventos surgem através:

- Da procura do espaço por parte dos clientes/empresas para realizar o evento pretendido;
- Realização de programas temáticos por parte do hotel, para oferecer ao público;
- Eventos Desportivos;

No que diz respeito a esta etapa, tive a oportunidade de organizar e planejar vários eventos, como reuniões, aniversários, comemorações de curso, batizados, almoços/jantares de família, eventos

desportivos, entre outros. Infelizmente não tive possibilidade de participar na organização de casamentos, pois só tinham um marcado que era anterior à data de estágio.

2.1.1 Procura para ocasiões especiais

No caso da procura de espaços, por parte dos clientes, para concretizar um evento especial, sejam aniversários, casamentos, batizados ou até um almoço em família, o Hotel D. Luís tem espaços amplos e com uma vista inesquecível que permite a realização destes eventos.

Quando o cliente se dirige ao hotel para receber informações e propostas de orçamento para o evento que pretende realizar, é iniciada uma conversa por parte dos funcionários do *back office* com esse cliente, no intuito de perceber todos os planos que têm e se existe disponibilidade para a data definida pelo cliente.

Após ser recolhida uma informação geral do que o cliente pretende e a dimensão do evento, são mostrados os espaços disponíveis para a realização do mesmo, o restaurante, sala Lisboa e sala de estar, que pode servir para aperitivo ou corte de bolo. Para mostrar menus e orçamentos, é entregue ao cliente um *flyer* de sugestões de menu pré-definido para eventos especiais, com a informação do tipo de serviço (buffet ou set menu), os respetivos pratos e preços e é explicada toda a informação que se encontra no *flyer*, deixando-o sempre à vontade para fazer alterações nos pratos, que terá posteriormente de ser aprovado pelo hotel, e mostrar interesse nas questões dos clientes e na decoração que pretende para o evento.

No caso do cliente contactar via telefónica ou por email, o procedimento é semelhante, ou se marcar um dia para o cliente vir conhecer o espaço e receber uma proposta ou é enviada essa mesma sugestão de menu por e-mail, deixando o cliente à vontade para nos contactar se precisar de algum esclarecimento.

Relativamente aos batizados, que também são uma ocasião especial, o procedimento será o mesmo, mas excepcionalmente a sugestão de menu é diferente, é mais elaborada e adequada ao acontecimento.

Depois de estar tudo definido com o cliente, é altura de preparar o evento a nível interno e informar as secções do mesmo da melhor maneira possível e com todos os detalhes que o cliente pediu, para no dia não ficar nada esquecido.

É elaborada uma comunicação de serviço, com todos os detalhes importantes: nome do cliente, tipo de ocasião, datas, horas, o local onde será realizado, menu escolhido, preço e pedidos especiais, seja da disposição de mesas ou decoração. Esta comunicação é enviada para as secções que têm algum tipo de responsabilidade no evento: restaurante, cozinha, economato e receção, que vai encaminhar os clientes para o local do evento.

Apesar dos chefes já terem toda a informação que precisam para realizar o evento e orientar a sua equipa, é realizada todas as semanas uma reunião com o chefe de restaurante, chefe de cozinha e assistente de direcção para definir ou esclarecer algum detalhe que tenha sido alterado posteriormente à comunicação ou que não tenha sido tão bem explicado.

No dia do evento é aconselhado, sempre que possível, que a pessoa que vendeu o serviço esteja presente para certificar que corre tudo como previsto ou se for necessário resolver algum problema à última da

hora. Acrescentando também que o cliente vai sentir que o serviço foi acompanhado e, conseqüentemente, conforto e carinho pelas pessoas que o acompanharam neste processo e tornaram o evento bem-sucedido.

2.1.2 Procura de empresas

O hotel é muito procurado por parte das empresas, seja para usufruir de salas como do restaurante. À semelhança do ponto anterior, também as empresas têm preço especial e apropriada ao serviço que procuram, embora neste caso a procura seja feita maioritariamente através de email ou telefone.

O processo é igual ao anterior, ou seja, é enviado um orçamento para o que o cliente solicitou e no caso de optar por refeições, é enviado o menu de empresas com preço mais acessível comparativamente à carta do restaurante.

Neste caso, a comunicação é enviada para as mesmas seções que o ponto anterior, para terem conhecimento dos eventos que estão a decorrer no hotel, mas é de maior interesse do bagageiro, pois vai ter de preparar as salas com todos os detalhes pedidos pelo cliente. Estas comunicações só são do interesse do restaurante e cozinha quando engloba refeições ou *coffee break*.

Ao contrário do que se faz com as ocasiões especiais, nesta situação não existem reuniões com os bagageiros, pois o contacto com o back office é muito mais acessível no caso de existirem dúvidas.

2.1.3 Programas Temáticos

Os programas temáticos elaborados pelo hotel destinam-se a épocas festivas como é o caso do Natal, Fim de Ano e Ano Novo, S. Valentim, Dia da Mãe, Páscoa, entre outros. Tive o privilégio de participar na elaboração de três programas, Natal (Anexo 2), Fim de Ano (Anexo 3) e Ano Novo (Anexo 4) e estar presente no dia de realização de um deles, Fim de Ano.

Para planificar o evento é realizada uma reunião com os chefes de restaurante e cozinha, de forma a sugerirem e definirem a ementa mais adequada à festividade e o tipo de serviço que pretendem oferecer ao cliente, normalmente servido à mesa devido à ocasião.

Definidas as ementas, o chefe de cozinha elabora as fichas técnicas que vai dar o preço de custo e o preço potencial de venda. O valor final para o cliente é definido pelo *back office*, tendo em consideração as fichas técnicas entregues pelo chefe de cozinha e os restantes gastos que o evento terá, como por exemplo a decoração, a contratação de extras para restaurante e, no caso do fim de ano, o valor dos músicos contratados. No entanto, o programa vai fornecer opções com preços diferentes, ou seja, oferecem preço só para refeição (e música caso exista) e outro preço onde inclua o alojamento.

Após estar definido o menu e o preço, é enviada essa informação para uma empresa externa que vai elaborar o design gráfico, a ser posteriormente aprovado pelo hotel e distribuída pela receção e restaurante, de maneira a estar visível para todos os clientes.

A reserva do programa é feita com o *back office* ou com a receção, onde existe um número máximo de pessoas perante a capacidade do restaurante e essa informação é passada à receção, que caso receba alguma marcação, deve passar a informação imediatamente ao *back office*, de maneira a não ultrapassar

o limite de pessoas. Nestas festividades, devido à procura, é solicitado um pré-pagamento ao cliente como maneira de garantir a marcação.

Até à data do evento, o *back office* decide que decoração pretende para esse ano, procura a decoração necessária para, juntamente com o restaurante, decorar a sala no dia. É também importante que esteja alguém do *back office* presente, de forma a garantir que não falte nada.

2.1.4 Eventos desportivos

O hotel trabalha muito com o mercado de desporto, que implica gerir quartos e por vezes, restaurante e sala. Existem pedidos desde clubes de futebol, patinagem, rãguebi, basquetebol, canoagem, judo, entre outros.

Durante o estágio participei em alguns pedidos e realizações de eventos desportivos, nomeadamente Associações de Futebol, Associações de Patinagens e Federação portuguesa de Judo. O processo começa a ser gerido no *back office*, normalmente através de email, onde são enviados os preços para o que solicitaram, normalmente alojamento, restaurante (Meia Pensão ou Pensão Completa) e Salas, acordado refeições e métodos de pagamento.

Para além do preço especial que têm por ser um evento desportivo, também podemos, dependendo da dimensão do evento e dos serviços contratados, atribuir algumas ofertas, como por exemplo um quarto na confirmação de x quartos ou oferta da sala.

Quando é confirmada a reserva pelo cliente, o processo de alojamento é passado à receção e começa a ser tratado pela mesma, que terá de efetuar a reserva, tratar de rooming list e atribuição de quartos. O mesmo acontece quando é necessário preparar salas, embora estas sejam feitas pelo bagageiro. No caso do restaurante e da cozinha, à semelhança dos eventos especiais, é realizada uma comunicação de serviço com todos os detalhes necessário para o sucesso do evento.

2.2 Visitas de Promoção do Hotel

Uma vez que não existe um departamento comercial, cabe ao *back office* realizar visitas anuais de promoção ao hotel.

As visitas são realizadas a empresas e agências que trabalhem frequentemente com o hotel ou tenham trabalhado de maneira regular, obtendo essa informação através da pesquisa no número de pernoitas ou nos serviços pedidos ao hotel. O objetivo destas visitas é o de demonstrar que não nos esquecemos deles e marcar a nossa presença, promovendo o hotel da melhor maneira possível.

Em dezembro tive oportunidade de realizar visitas de promoção em Lisboa, no Porto e em Coimbra. Antes de ir nesta aventura, foi necessário fazer um levantamento das empresas e agências que pretendíamos visitar e a morada de cada uma.

Após ter o número definido, preparamos umas lembranças para entregar a cada uma. Algumas lembranças tinham o logotipo do hotel, como por exemplo as canetas, cadernos e os respetivos sacos e foi ainda encomendado um pequeno bolo para entregar juntamente com o resto.

Ao chegar à empresa ou agência, é obrigatório apresentarmo-nos e mencionar que vamos da parte do hotel, entregando a lembrança que levamos preparada. Após isso, existe um diálogo profissional, alguns fazem questão de mostrar as suas instalações e é a oportunidade de falar brevemente sobre as perspetivas futuras e promover o hotel, como por exemplo mencionar aspetos que foram renovados durante esse ano, deixando o convite de visitar o hotel quando tiverem oportunidade.

Esta situação repete-se em todas as agências/ empresas até a lista estar terminada. Ao regressar ao hotel, sentimos a satisfação de trabalho bem feito após verificar os emails a agradecer o carinho e de nos lembrarmos deles.

2.3 Acordo Comercial

Outra tarefa que tive oportunidade de fazer durante o estágio foram os acordos comerciais e as renovações. Os preços para o ano seguinte são definidos pela Assistentes de Direção, tanto para empresas, como desporto e agências.

Para esta tarefa foi-me solicitado que preenchesse o acordo comercial para todas as empresas, de forma individual. O acordo comercial para as empresas que já trabalhavam connosco e para as novas empresas era igual, com exceção do preço, pois as que são nossas clientes habituais têm um preço especial. A forma de definir quais são as empresas com um preço especial é através das pernoitas no hotel durante um ano.

O processo de preencher o acordo comercial baseia-se na recolha dos dados da empresa: nome, morada e o preço adequado à empresa com as seguintes tipologias de quartos: single, twin e triplo (anexo 5).

Após preenchido o acordo com todos os dados necessários, é enviado à empresa através de email, para ser assinado e posteriormente guardado em pastas destinadas ao acordo. Esta informação é dada à receção, para que tenham conhecimento dos preços quando é pedida uma reserva.

2.4 Contratação para a Receção

No último mês do meu estágio, tive oportunidade de assistir a entrevistas de emprego para a receção. No Hotel D. Luís foi definido pelo diretor que cada chefe de seção é responsável pelas entrevistas, quando é acordado que necessitam de mais pessoas na equipa.

Como o meu estágio foi no *back office*, a responsável pela receção autorizou-me a assistir às entrevistas com o propósito de enquadrar mais uma pessoa na equipa da receção. Uma vez que foi algo inesperado e repentino, os candidatos entrevistados vieram através de referência de alguém.

No dia da entrevista, previamente marcado com o candidato, é necessário perceber alguns pontos essenciais que decidam quem escolher para o cargo e o que o hotel tem para oferecer. Ao iniciar a entrevista, quem está no controlo dela começa por explicar a que cargo se está a candidatar e as funções que terá. Posteriormente questiona alguns pontos importantes, como a experiência, as referências, a disponibilidade e, no caso de estar a entrevistar um candidato que tencione mudar de emprego, qual a sua motivação de vir à entrevista e o porquê de querer mudar de emprego. Este último ponto é essencial para tentar perceber com o que se pode contar do candidato, principalmente no que diz respeito ao permanecer na empresa durante longo período.

Relativamente ao salário e recompensas que a empresa pode oferecer, não são 100% transparentes na entrevista, é apenas dada uma ideia de quanto poderá vir a ganhar, sendo definido e informado após a escolha do candidato.

Quando a escolha está feita e o candidato aceita trabalhar com a empresa, o processo passa para a contabilidade que fica encarregue, em conjunto com o advogado, de tratar do contrato do novo funcionário e responsável pela assinatura do novo colaborador e da direção do hotel.

2.5 Relação do estágio com a revisão da literatura

O *back office* é um departamento que trabalha com todas as seções, pois as tomadas de decisões sobre qualquer secção são feitas com a assistente de direção e os serviços que decorrem no hotel começam a ser tratados pelo *back office*.

Quando comecei o estágio, definimos algumas tarefas que devia realizar, com o objetivo de adquirir novas aprendizagens e evoluir profissionalmente. Ficando com essa noção, comecei a ponderar sobre o tema que devia estudar e investigar, pois deveria ser um tema que me suscitasse interesse e que fosse benéfico para futuras melhorias no hotel, caso quisessem usar a informação do trabalho.

Ponderei alguns temas até ter começado a trabalhar diretamente com vários colegas e pensar que estes apresentam serviço de excelência perante o cliente, no entanto seria relevante demonstrar preocupação e perceber qual a motivação dos funcionários todos os dias que vão trabalhar.

Os funcionários são o centro da empresa, por isso merecem ser ouvidos e receber, por parte da empresa, uma atenção e interesse à questão do que os motiva e o que é que a empresa pode fazer para melhorar esta questão. Em conjunto com esta questão, deve-se perceber se o sistema de recompensas está a funcionar corretamente, perante a visão do funcionário e o que é que este preferia receber, de forma a se sentir mais motivado.

O objetivo deste trabalho era tratar um assunto diferente e não o “banal”, que é a questão de olhar para o cliente. Os assuntos banais nem sempre estão a funcionar corretamente para que não se falem deles, no entanto achei mais relevante olhar para a visão do funcionário, pois este deve estar motivado para que a empresa também beneficie com isso.

Capítulo II – Revisão da Literatura

3. Gestão dos Recursos Humanos

Para falar na Gestão dos Recursos Humanos é essencial perceber o seu conceito. Fernandes, Pereira, Almada e Zsembera (2015) definem esta temática como “...um conjunto de habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com objetivo de gerir os recursos humanos de uma organização e potencializar o capital humano (...) A função é contemplada em áreas como Recrutamento e Seleção, Remunerações e Benefícios (regalias sociais), Formação e Desenvolvimento, entre outras. Uma das principais tarefas dos recursos humanos de uma empresa é a implementação de relatórios e mapas de pessoal, que visam favorecer da melhor forma possível as competências dos colaboradores sob critérios de custo, proporcionar um clima de trabalho harmonioso (companheirismo) e desenvolver o potencial humano de cada trabalhador.”

É de conhecimento geral que os funcionários têm um papel fundamental para as empresas e contribuem, até certo ponto, para o seu sucesso, nomeadamente as empresas que têm na linha da frente os seus colaboradores. Assim sendo, é imprescindível que a empresa se foque na formação e competência dos seus funcionários, para conseguir alcançar os seus objetivos e sucessivo sucesso.

Santos (2014) defende que atualmente os funcionários são o ponto-chave de uma organização, sendo uma prioridade apostar no desenvolvimento das competências das pessoas, cumprindo com os objetivos da empresa.

Atualmente têm se sentido mudanças, tanto no mundo como no mercado de trabalho, a acontecerem de uma maneira mais veloz, influenciadas por elementos económicos, tecnológicos, sociais, políticas, entre outros, que pode provocar alguma instabilidade na empresa ou, com o crescimento do mercado tendo em conta essas alterações, uma competitividade maior (Chiavenato, 2014). Nesta situação, os recursos humanos podem ser um ponto de distinção, pois fazem parte do crescimento da empresa e a sua dedicação influencia essa mesma evolução (Fernandes, 2015).

Após a análise aos estudos desenvolvidos em vários países, os autores Esteves e Caetano (2010, citado por Fernandes, 2015) confirmam a relação benéfica entre a qualidade do sistema de Gestão dos Recursos Humanos e os resultados das empresas. No entanto, em Portugal, este tópico ainda está em progresso e a Gestão de Recursos Humanos ainda é relacionada com a parte administrativa.

A Gestão dos Recursos Humanos engloba a capacidade de intervir em aspetos como recrutamento, formação, avaliação do desempenho, gestão da compensação e benefícios, entre outros (Fernandes, 2015).

De acordo com Esteves e Caetano (2010), o objetivo é essencialmente aprimorar o desempenho, sendo assim possível intervir com as práticas dos recursos humanos e, conseqüentemente, colaborar com a realização das metas e objetivos da empresa. Em suma, a Gestão dos Recursos Humanos tem de dar primazia aos interesses dos funcionários conjuntamente com os da empresa. As práticas de recursos humanos são a forma da empresa conseguir conciliar os interesses deles com os dos funcionários, especificamente as da avaliação de desempenho e recompensas.

Delery e Shaw (2001, citado por Esteves e Caetano, 2010) representam um modelo onde afirmam que a prática da Gestão dos Recursos Humanos interfere com as distintas características pertencentes à força do trabalho. Como exemplo temos a motivação, que pode ser influenciada e complementada através de

recompensas e progressos nas funções/ cargos, de maneira a existir um reforço entre as diversas práticas de Gestão dos Recursos Humanos. As características devem trabalhar em conjunto, para que o objetivo seja evoluírem individualmente e assim, criar motivação para que se destaque nos objetivos da empresa.

Serão retratadas, de seguida, algumas dessas características de forma a entender a importância que têm para as empresas.

3.1 Análise de Funções

É essencial fazer uma análise de funções antes de proceder à contratação de colaboradores, onde seja definido quais os requisitos pretendidos para determinada função (Anthony et al., 1993, citado por Fernandes, 2015).

A análise de funções, que deverá ser um critério usado pelas empresas, apresenta como principal propósito a determinação e esclarecimento das responsabilidades e requisitos que cada função deve ter. Se for bem definida, vai auxiliar a empresa em procedimentos que envolvam mudanças (Ivancevich, 2008, citado por Fernandes, 2015).

As empresas, para analisarem uma função, terão de fazer um resumo de alguns pontos que estarão associados à função que a colaborador vai exercer, como as tarefas, os objetivos e a responsabilidade que devem ter na sua execução ou tomada de decisões (Sousa et al., 2006, citado por Fernandes, 2015).

De acordo com Brannick e Levine (2002, citado por Fernandes, 2015), a melhor maneira de analisarem as funções será através do levantamento e preparação de informações inerentes às tarefas destinadas ao funcionário naquela empresa.

3.2 Recrutamento

Uma definição sucinta de recrutamento, segundo Fernandes, Pereira, Almada e Zsembera (2015), define por ser “processo de procura, tanto dentro como fora da organização, pessoas para ocupar lugares vagos.”

Alis (2014, citado por Fernandes, 2015) apresenta uma definição mais explícita deste conceito, onde argumenta ser um “conjunto de ações empreendidas pela organização, para atrair candidatos dotados de competências específicas para ocupar, de imediato ou no futuro, um posto de trabalho vago e proceder à sua seleção e integração”.

A fase de recrutamento tem como foco determinar qual o trabalhador que tem os requisitos pretendidos para se adaptar à empresa, aos desafios e ser capaz de realizar os objetivos pretendidos por parte da empresa (Ortigão, 2000, citado por Fernandes, 2015).

Para além disso, não chega a ideia de recrutar alguém para ocupar uma vaga, mas sim o de arranjar forma de captar maior número de candidatos possíveis (Pereira, 2014, citado por Almeida, 2019), para que na próxima fase – seleção, se possa optar pelo que mais se adequa à empresa e aos seus objetivos e torna-la mais competitiva fase ao mercado e com crescimento notável.

Chiavenato (2009, citado por Gomes, 2017) defende três passos que devem ser delineados e programados para a fase de recrutamento decorrer como suposto:

- “1. O que a organização precisa em termos de pessoas;
2. O que o mercado de RH pode oferecer;
3. Quais as técnicas de recrutamento a aplicar”

O departamento dos recursos humanos pode ainda optar, após definir qual o funcionário que pretende contratar e as despesas que vai acarretar com isso, por um recrutamento interno ou externo (Almeida, 2019).

O recrutamento interno destina-se a ser feito dentro da empresa, aos que têm ambição de progredir e, quanto às vantagens, vai se notar uma influência positiva na motivação dos funcionários e é um processo mais económico e eficaz. Mas como desvantagem, pode influenciar na sugestão de novas ideias ou práticas a implementar e a oferta de candidatos é menor (Gomes, 2017).

Por outro lado, existe o recrutamento externo que é destinado às pessoas fora da empresa, a novas pessoas, normalmente através de meios informáticos ou jornais, embora nos tempos de hoje já não seja tão usual usar jornal, devido aos avanços das tecnologias. Como vantagem de optar por este tipo de recrutamento, destaca-se a receção de ideias diferentes e até inovadores para a empresa. Mas como desvantagem, existem custos maiores, o que não se fazia sentir no tipo de recrutamento anterior, e a delonga no processo de recrutamento (Gomes, 2017).

3.3 Seleção

Após a análise dos candidatos pretendidos na fase de recrutamento, passamos à fase da seleção que, segundo Caetano e Vala (2007, citado por Fernandes, 2015), definem esta fase como a que “diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até à decisão última de admissão.”

Esta fase consiste na empresa optar pelas pessoas que demonstram ter mais aptidão para a função em questão e, para fazer essa seleção, o gestor de Recursos Humanos não se deve esquecer dos critérios apropriados à função, para avaliar a pessoa com os procedimentos adequados (Gomes, 2008, citado por Fernandes, 2015).

Para isso, Sousa et al. (2006, citado por Almeida, 2019) representa algumas técnicas que o departamento dos recursos humanos pode aderir nesta fase: observar o currículo, testes psicotécnicos e competências (ex. línguas obrigatórias para aquela função), entrevistas e o *assessment centres*, para saber se vai adequar aquela função.

Estas técnicas vão auxiliar a agrupar os candidatos e facilitar na escolha, perante os interesses da empresa. Se após a seleção o candidato não corresponder as funções e exigências da empresa, esta classificação de candidatos vai facilitar na escolha mais rápida de um substituto (Carvalho, 2015, citado por Almeida, 2019).

Após escolhido o candidato, que já é a fase final da seleção, a empresa deve proceder à divulgação da escolha perante o mesmo o mais rápido possível, para não correr o risco de este renunciar a oferta por outra empresa que já se tenha antecipado (Gomes, 2017).

3.4 Acolhimento e Integração

Ao ser integrado numa nova empresa, o funcionário pode passar por uma fase de mais ansiedade, pois vai ao encontro de algo desconhecido e novo para ele. Por esse motivo, a próxima fase que é a da integração, é deverás importante e essencial para que o funcionário se sinta num ambiente familiar e sucessivamente continuar a fazer parte dessa empresa, contribuindo para o seu sucesso (Fernandes, 2015).

Uma das maneiras de conseguir sucesso no acolhimento e na integração, uma vez que é um processo de socialização organizacional (Caetano e Vala, 2007, citado por Almeida, 2019), é através da realização de visitas ao local de trabalho com a apresentação das pessoas que vão fazer parte do seu dia-a-dia e, no caso da empresa possuir, o manual de acolhimento. Esta função cabe ao departamento dos recursos humanos e ao chefe do funcionário, que no caso de não ser possível os dois, pelo menos um deles cumprir com esta função (Fernandes, 2015).

A fase de acolhimento consiste em vários passos, tais como, o funcionário ser informado do salário que vai receber e das possibilidades de ascensão de carreira naquela empresa, ter acesso à história da empresa e dos seus objetivos, providenciar o organograma, conhecer o local de trabalho, como já foi mencionado acima, e conhecimento das normas e da segurança e higiene no trabalho (Mosquera, 2007 & Peretti, 2011, citado por Fernandes, 2015).

A integração do novo funcionário é indispensável, pois pode definir o seu sucesso ou fracasso e deve evitar o mau ambiente ou desconfiança perante a restante equipa de trabalho, mostrando que o novo funcionário é um reforço necessário para o melhor funcionamento em equipa e da empresa e não um substituto de alguém (Almeida, 2019). Para evitar isso, este processo deve ser feito de maneira clara e direta para todos, com objetivo de existir uma adaptação contínua (Carvalho, 2015, citado por Almeida, 2019).

Comparando a fase do acolhimento com a integração, a última apresenta um período de adaptação maior, pois é prevista uma orientação na empresa e nas funções que exerce, não sendo tão acessível e rápida como a fase de acolhimento (Peretti, 2011, citado por Fernandes, 2015). Sousa et al (2006, citado por Fernandes, 2015) apresenta a seguinte definição, que reforça o que foi dito anteriormente: “processo de integração, visa (...) dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializá-lo para a missão da organização”.

A maioria das empresas tem noção que a fase da integração é essencial para o novo funcionário e uma mais valia para elas mesmas, não considerando essa fase como tempo perdido (Tavares, 2010, citado por Almeida, 2019). No entanto, ainda existem empresas que têm pensamentos opostos e, como consequência disso, vão ter funcionários menos motivados e sem vontade de permanecer ali durante um longo período (Sousa et al., 2006, citado por Almeida, 2019). As empresas conseguem ter noção do sucesso ou fracasso, no que diz respeito à fase da integração, através de reuniões com o chefe dessa pessoa ou com o próprio.

3.5 Avaliação do Desempenho

De acordo com Fernandes, Pereira, Almada e Zsembera (2015) avaliação de desempenho é “um mecanismo ou ferramenta que permite conhecer e medir o desempenho dos indivíduos que estão

integrados na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado pelos mesmos.” Esta avaliação pode, por um lado, servir para auxiliar o funcionário a melhorar, consciencializando-o de quais são as suas funções, o seu desempenho e as expectativas. E, por outro lado, é a maneira dos recursos humanos avaliarem os funcionários e, assim, tomarem decisões relativas ao âmbito do trabalho.

Avaliação do desempenho pode ser utilizada em todos os funcionários e não apenas nas novas contratações e, com isso, a empresa tem possibilidade de ajudar o funcionário a rever o seu desempenho e produtividade, sendo vantajoso também para o contínuo crescimento da empresa (Sousa et al., 2006, citado por Fernandes, 2015). Chiavenato (1999, citado por Fernandes, 2015) defende que esta é uma maneira de conseguirem ver quem merece receber ascensões na carreira ou até remunerações.

Para efetuar uma avaliação de desempenho, é necessário ter pré-estabelecidos quais os objetivos dessa avaliação, que podem diferir perante a missão da empresa. Sousa et al., (2006, citado por Almeida, 2019), defende que os esses objetivos deveriam ser: “cumprir os objetivos estratégicos da organização, potenciar a inovação e a adaptação à mudança organizacional; superar os desempenhos médios, de forma a alcançar a excelência; melhorar a comunicação interna.”

Outra questão nesta etapa da avaliação, foca-se em saber quem será a pessoa mais indicada para avaliar o colaborador. O mesmo autor apresenta alguns tipos de avaliações existentes, tendo em conta os níveis hierárquicos: Avaliação pelo chefe direto – que nem sempre é possível ou fidedigno; Autoavaliação; Avaliação pelos colegas – pode ser influenciadas caso existam relações pessoais; Avaliações pelos subordinados – menos comum, devido a estarem num nível hierárquico superior e ter medo das consequências; E avaliação por múltiplas fontes – engloba todos os colaboradores que trabalham com a pessoa que está a ser avaliada, normalmente usado para cargos superiores.

As empresas que concretizam esta fase ficam com o dever de a cumprir anualmente, sendo esse um dos motivos para as pequenas empresas optarem por uma avaliação informal, pois não têm de cumprir prazos, não têm custos e evitam possíveis problemas administrativos (Sousa et al., 2006, citado por Almeida, 2019).

Caso a opção se prenda na avaliação formal, é necessário rever qual o método que mais se adequa ao pretendido, o contemporâneo ou o tradicional. O mesmo autor explica a diferença entre eles, visto que o método contemporâneo se foca no funcionário avaliar-se a si mesmo, onde irá mencionar quais são as suas competências, necessidades, pontos fortes e fracos e objetivos. Neste caso, cabe aos chefes encontrar um meio termo perante as respostas fornecidas e os objetivos da empresa.

No caso do método tradicional, Sousa et al. (2016, citado por Almeida, 2019), existem diferentes formas de avaliação, tais como:

- Escala gráfica, existem fatores de avaliação pré-definidos, numa tabela de dupla entrada;
- Escala forçada, têm apenas quatro opções de escolha de resposta;
- Pesquisa de campo, entrevista com alguém especializado na área de avaliação de desempenho, onde será providenciado um relatório;

- Incidentes críticos, chefes vão registando os pontos positivos e negativos no que diz respeito ao desempenho dos funcionários;
- Comparação aos pares, através de uma tabela vão comparando os funcionários (aos pares) para perceber qual o que apresenta desempenho mais adequado.
- Frases descritivas, parecido ao método de escolha forçada, mas o avaliado não tem obrigação de responder a todas e é a base de sinais, como por exemplo "+/-" e "s/n";
- Autoavaliação;
- Avaliação por resultados, comparam os resultados obtidos com os resultados anteriormente estabelecidos para os funcionários de forma individual;
- Avaliação por objetivos, onde têm objetivos pré-estabelecidos e com prazo. Após estes objetivos estarem cumpridos ou terem passado o prazo, são criados novos.
- Misto;

Para terminar esta fase, é necessário dar um feedback ao funcionário e evitar qualquer tipo de confronto, que possa criar mau ambiente na empresa entre colegas ou chefias.

3.6 Formação

A formação é tanto benéfica para o funcionário como para a própria empresa, pois vai dar mais conhecimento ao funcionário e, posteriormente, vai ser posto em prática na função que a ele lhe diz respeito. Para as empresas, esta aposta na formação dos seus funcionários vai proporcionar um maior conhecimento e destaque no mercado e maior motivação por parte dos funcionários, pois sentem que a empresa está a apostar neles e na melhoria das suas capacidades e conhecimentos (Gomes, 2017).

Camara (2016, citado por Almeida, 2019) apresenta uma definição para formação de ser "o processo formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional".

Gomes (2017) descreve algumas vantagens para a empresa na aposta da formação profissional, tais como: Maior motivação, que proporciona maior dedicação à função que compete ao colaborador exercer; Maior produtividade; Menos erros no trabalho, que em consequência, diminui a supervisão do trabalho; E oportunidade de ascensão;

Para realizar uma formação é necessário, primeiramente, saber quais são as necessidades e ser sempre com o intuito de aprendizagem. De seguida, é necessário comunicar com funcionários para a formação em questão, explicando qual é o objetivo e tentar perceber o interesse dos mesmos em realizar a formação em questão. Caso não demonstrem interesse, a formação vai ser mal sucedida (Velada, 2007, citado por Gomes, 2017).

No entanto, se a ideia for recebida de bom grado por parte dos funcionários e avançarem com a formação, os resultados desta só será visível a médio prazo e, enquanto isso não acontece, Serra (2017, citado por Almeida 2019) propõem três maneiras de verificar o sucesso da formação: verificar atitude dos

funcionários após a formação; formador realizar um teste para avaliar o nível de aprendizagem; verificar o comportamento através de uma análise da eficácia;

Contrariamente às médias e grandes empresas, as pequenas empresas são as que menos investem em formações, principalmente as que não são tão reconhecidas no mercado. Gomes et al. (2008, citado por Almeida, 2019) defende que esta facto se deve às pequenas empresas terem menos pessoas em cada departamento ou até só uma pessoa, o que vai implicar o fecho do departamento enquanto a formação decorre e pode ser prejudicial para a empresa, principalmente a nível financeiro. Outro facto deve-se as formações serem pagas e os resultados não serem imediatos.

3.7 Gestão de Benefícios

É deverás importante ter noção que, atualmente, os funcionários deixaram de ser um fator de custo, mas sim um fator de investimento, sendo que para isso é necessário criar um plano, onde a motivação tem de fazer parte dos objetivos implementados pela empresa (Armstrong e Baron, 2002, citado por Almeida, 2019).

Em concordância com Alis et al. (2014, citado por Fernandes, 2015), benefícios são “complementos (os «benefícios») que se associam à remuneração direta («compensação»), sob diversas formas, monetárias ou não monetárias”

Estando estes benefícios interligados com o sistema de recompensas, Sousa et al. (2006, citado por Almeida, 2019) afirma que o sistema de recompensas “diz respeito às retribuições materiais e imateriais que respeitam um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define para os seus trabalhadores, mediante o trabalho realizado”.

Como mencionado nas definições apresentadas, são diversas as formas de beneficiar o trabalhador, onde não pode ser esquecido o reconhecimento dos objetivos pessoais (Almeida, 2019). Como reconhecimento das recompensações recebidas, o funcionário tende a focar-se mais na sua função e tem vontade de permanecer a longo prazo naquele trabalho, o que é vantajoso para a empresa (Fernandes, 2015).

Os benefícios são um complemento da remuneração total, sendo benéfico para o funcionário pois vai sentir-se motivado e reconhecer que o estão a valorizar e para a empresa, pois mantém os melhores funcionários, com gosto pelo trabalho e orgulho na empresa, destacando-se assim no mercado.

Este será um tópico abordado e desenvolvido no decorrer deste trabalho, com objetivo de perceber melhor o seu conceito e a valorização dos trabalhadores nas recompensas oferecidas, assim como a sua preferência.

3.8 Relação com o Motivação

Segundo a definição de Maslow e Mitchell (1954 e 1982, citado por Louro, 2019) entendem por motivação “o processo sociológico que determina a vontade de exercer um alto nível de esforço, direção e persistência para alcançar objetivos através de ações voluntárias, de modo a satisfazer necessidades”. No entanto, a motivação pode não depender só da própria pessoa, mas também pode ser influenciada por terceiros ou situações que aconteçam.

A motivação é um dos aspetos que garante a qualidade nos serviços e, por esse motivo, é necessário que a empresa e o próprio funcionário analisem se o serviço está a ir em conta do que é pretendido e que mantem o gosto pelas suas funções, pois a realização pessoal e a satisfação são fator importantes (Sovienski e Stigar, 2008).

A motivação é influenciada por vários fatores e atitudes, mas os responsáveis devem ter conhecimento que cada caso é um caso, ou seja, cada pessoa tem objetivos individuais e comportamentos distintos e, para isso, é necessária uma análise permanente aos funcionários e à melhor maneira de gerir a motivação (Reis, Dias e Alves, 2015).

Como mencionado anteriormente, compete aos recursos humanos gerir as características que englobam as práticas da Gestão dos Recursos Humanos, sendo elas: análise de funções, recrutamento, seleção, acolhimento e integração, avaliação de desempenho e gestão de benefícios. De acordo com Reis, Dias e Alves (2015), estas características e a implementação das mesmas por parte dos Recursos Humanos influenciam, umas mais do que outras, a motivação do funcionário.

A motivação dos funcionários numa empresa acontece se o trabalho dos Recursos Humanos estiver bem delineado, que deve ter maior enfoque na fase do acolhimento e integração, que é quando se dá o processo de socialização organizacional e é fulcral para o sucesso do funcionário e a sucessiva motivação.

Contudo, os recursos humanos devem ter um trabalho contínuo neste aspeto da motivação e não se esquecer do funcionário após a fase do acolhimento e integração. A constante preocupação em deixar os funcionários motivados, delineando formas de o fazer, é essencial para o sucesso e empenho nas funções que lhe compete e, no que diz respeito à empresa, vai igualmente ganhar através da motivação do funcionário, destacando-se no mercado com uma qualidade de serviço inesquecível.

4. Motivação

4.1 Definição

A motivação é um fator importante que não pode ser esquecido ou desvalorizado pelas empresas, pois é através da motivação que estas conseguem ser bem-sucedidas e ter a colaboração incondicional dos seus funcionários para concretizar o objetivo de progredir.

Este tema, motivação, é abordado e estudado por vários autores, sendo este complexo e, por esse motivo, não existe uma definição única entre os autores, embora sejam semelhantes. Pode-se afirmar que a motivação é essencial para o ser humano, pois é uma forma de impulsionar e ganhar força para atingir os objetivos tanto pessoais como profissionais, embora não sejam sempre controlados pela própria pessoa.

Nesse sentido, existem algumas definições que defendem o que foi anteriormente relatado, começando com Bahtijarević (1999, citado por Snežana e Nenad, 2012) que afirma a motivação como “um processo que inicia e canaliza esforços e atividades para cumprir objetivos pessoais e organizacionais”, podendo, por vezes, justificar o comportamento do indivíduo, defendido por Sims, Fineman e Gabriel (1993, citado por Melo, 2017) onde afirma que são “as forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento.”

No entanto, Rocha (2010, citado por Sousa, 2015) justifica que esse comportamento pode ser alterado, uma vez que a motivação é “um fenómeno complexo, não puramente individual, mas que resulta da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais”, ou seja, a motivação pode ser influenciada não só pela própria pessoa mas também por situações ou pessoas que o rodeiam, como é o caso da empresa que pode auxiliar no alcance dos objetivos profissionais.

Como referido inicialmente, se a empresa estiver ciente desta questão também pode beneficiar com ela, pois pessoas motivadas apresentam um maior esforço nas suas tarefas para conseguir alcançar objetivos pessoais e em paralelo com os da empresa (Frohman, 1996, citado por Rodrigues, Neto, e Filho, 2014).

Considerando que se a maioria dos objetivos pessoais da motivação forem correspondidos a nível profissional, existe um maior desempenho profissional, o que proporciona maior inovação, melhor trabalho individual e em equipa, maior competitividade e sucesso da empresa (Snežana e Nenad, 2012).

No contexto de trabalho, uma vez que engloba várias pessoas, é necessário ter noção que cada pessoa tem características diferentes e desempenham tarefas distintas, o que influencia a motivação individual (Manolopoulos, 2008, citado por Rodrigues, Neto, e Filho, 2014), não sendo possível elaborar princípios fixos que funcionem no geral.

O responsável pela empresa influencia a motivação dos funcionários, tanto de maneira positiva como negativa e, por isso, deve dedicar-se a arranjar hipóteses que motivem os seus empregados, tendo também em conta os objetivos da empresa (Bipp e Dam, 2014).

Devido a isso, é necessário ter em consideração alguns pontos fulcrais, como perceber quais são as motivações pessoais, para delinear objetivos e conciliar a vida pessoal com a profissional (Urošević e Milijić, 2012, citado por Sousa, 2015). Segundo as mesmas autoras, é significativo que os objetivos delineados por parte da empresa sejam promissores para a mesma e também para os funcionários, que sendo bem estruturados, vão proporcionar maior motivação e conseqüentemente mais dedicação nas tarefas a realizar.

Para finalizar, as empresas têm de dar a devida importância à parte da motivação dos colaboradores, tentar acompanhar esse processo da melhor maneira possível, pois como já referido, as pessoas agem como uma única só por serem diferentes, o que cria diversos objetivos e maneiras de motivação distintas. Esse processo vai ao encontro do sucesso da empresa, obtendo melhores resultados para a mesma, pois colaboradores que se sintam motivados esforçam-se e empenham-se mais nas tarefas destinadas.

4.2 Teorias da motivação

É necessário perceber a ligação das teorias da motivação pois estas complementam-se. Todas têm como objetivo apostar na motivação do funcionário, principalmente a nível profissional, sabendo que isso gere um bom desempenho para a empresa.

Podem-se diferenciar as teorias da motivação através do seguinte critério: as que explicam o que motiva as pessoas, chamadas de Teoria de Conteúdo e as que tratam a motivação de maneira mais específica, com assuntos como “se desenrola o comportamento motivado nos indivíduos” (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004 citado por Melo, 2017), chamadas de Teoria de Processo.

De seguida serão apresentadas algumas dessas teorias segundo os seus critérios (figura 1) de maneira a retratar a sua importância no que diz respeito à motivação e a perceber a diferença entre elas.

❖ Teoria de Conteúdo	❖ Teoria de Processo
Teoria da Hierarquia das Necessidades	Teoria da Dissonância Cognitiva
Teoria dos Dois Fatores	Teoria da Equidade
Teoria ERG (<i>Existence – Relatedness - Growth</i>)	Teoria das Expetativas
Teoria X e Y	Outras Teorias
Teoria do Work Design	

Figura 1 - Teoria de Conteúdo VS Teoria de Processo

Fonte: Elaboração Própria

❖ Teoria de conteúdo

4.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Esta teoria é a mais célebre, onde Maslow (1954, citado por Melo, 2017) defende que as necessidades devem estar numa escala hierárquica segundo a sua importância. Esta escala é composta por cinco categorias, como se pode verificar na figura 2, sendo que as duas primeiras são as necessidades primárias (fisiológicas e segurança) e as restantes são necessidades secundárias (Sociais, Ego e Autorrealização).

Segundo Melo (2017), essa hierarquização deve começar pela base da pirâmide e ir subindo até ao topo, mas só à medida que as primeiras necessidades são realizadas. Caso as necessidades não sejam satisfeitas desta maneira, vão existir falhas que provoca um comportamento não desejado por parte do funcionário.

Esta teoria demonstra que a motivação e as recompensas dadas aos funcionários, não se deve limitar à parte financeira, mas também à valorização e reconhecimento do seu trabalho. Esse trabalho cabe à empresa, deixando assim os seus funcionários mais satisfeitos e empenhados. (César, 2014 citado por Melo, 2017).



Figura 2 - Modelo de Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow

Fonte: Melo, A. (2017)

4.2.2 Teoria dos Dois Fatores

Criada por Herzberg, é uma teoria que explica a motivação e comportamento do funcionário e está dividida em dois fatores independentes, os higiênicos e motivacionais (Andrade, Pereira e Ckagnazaroff, 2007, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018).

Os fatores higiênicos ficam satisfeitos com a presença de outros fatores, que embora não seja na totalidade, é essencial estarem presente para não provocar desmotivação. Estes tentam evitar insatisfação e, desse modo, não é possível desvalorizá-los. Como exemplo destes fatores existe o salário ou as relações humanas.

Já os fatores motivacionais incentivam-se por si mesmo, através do reconhecimento do trabalho, da responsabilidade inculcada ou do progresso individual, apresentando assim progressos no trabalho. Ao contrário dos primeiros, estes geram satisfação quando estão presentes, mas não influenciam quando estão ausentes (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018).

A maior diferença entre esta teoria e a relatada anteriormente (a das necessidades) baseia-se no facto de Maslow defender que todas as necessidades são capazes de motivar, enquanto que Herzberg defende que apenas as necessidades superiores estão aptas para motivar (Marques, 1994 citado por Melo, 2017).

4.2.3 Teoria ERG

À semelhança da teoria da Hierarquia de Maslow, também a teoria ERG (Existência – Relacionamento – Crescimento) tem por base a escala hierárquica e a direção do desenvolvimento.

Segundo Rocha (2017, citado por Melo, 2017) define-se ERG como: Existência (necessidades básicas, referidas por Maslow como fisiológicas e de segurança), Relacionamento (que equivale às necessidades sociais e de estima) e Crescimento (que se refere à necessidade de autorrealização).

E quanto à direção do desenvolvimento, propõe também o sentido inverso, ou seja, após a progressão é possível regredir, conhecida como frustração-regressão, o que não acontecia na teoria anterior (Ferreira, Boas, Esteves, Fuerth e Silva, 2006, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018).

4.2.4 Teoria X e Y

Esta teoria retrata duas perspetivas diferentes no que diz respeito à gestão das empresas. Teoria X - tradicional e mecanicista; Teoria Y – conceções modernas relativas ao comportamento humano;

Retratando mais especificamente estas duas teorias, a teoria X está associada a um ser humano que resistente à mudança, sem ambições e que só olha para os seus interesses (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2007, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018), e estes devem ser beneficiados ou prejudicados, assim como controlados através de incentivos económicos (Galhanas, 2009, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018).

Por outro lado existe a teoria Y que, segundo Galhanas (2009, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018), representa o trabalho como meio de motivação e satisfação para o funcionários e, desse modo, o trabalho não se torna um esforço mas sim algo normal e rotineiro, sendo tão satisfatório como descansar ou folgar.

4.2.5 Teoria do Work Design

Esta teoria desenvolvida por J. Richard Hackman e Greg Oldham, defende que a motivação do empregado é influenciada pelas variadas tarefas atribuídas assim como a autonomia e feedback das mesmas, entre outras, que vai influenciar o seu desempenho de forma positiva (Pedroso, Pilatti, Santos e Junior, 2010, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018).

Defendida Pedroso e Pilatti (2010, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018), a fórmula representada abaixo (figura 3) é a maneira de conseguir avaliar o potencial motivador. O fator autonomia e feedback têm maior influência no potencial motivador, sendo que se um destes dois tiver valores baixos vai afetar a motivação do funcionário de forma negativa e se um deles não tiver avaliação, ou seja se ficar a 0, o potencial motivador não é possível de encontrar.

Já nos outros três fatores não existem riscos de reduzir o potencial motivador caso um deles tenha valor mais baixo, porque uns compensam os outros.

$$PM = \frac{VF + I + ST}{3} \times A \times F$$

PM: Potencial Motivador; VF: Variedade de Funções; I: Identidade;
ST: Significado das Tarefas; A: Autonomia; F: Feedback

Figura 3 - Fórmula Potencial Motivador

Fonte: Pedroso e Pilatti (2010, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018)

❖ Teoria de Processo

4.2.6 Teoria da Dissonância Cognitiva

Esta teoria consiste na capacidade de o ser humano avaliar-se a si próprio, usando isso como ferramenta de comparação com seres que possuem característica idênticas às suas. Com as diferenças encontradas entre si próprios e os outros, dá-se o acontecimento da dissonância cognitiva (Spink, 2007, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018). Nesta situação, o ser humano tenta ser superior ao outro no sentido de criar uma estabilidade psicológica, o que pode provocar atitudes incoerentes e criar uma instabilidade não prevista (Gawel, 1997, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018).

Segundo Ribeiro, Passos e Pereira (2018), no que diz respeito ao trabalho, pode existir uma dissonância se os valores da empresa forem diferentes dos valores do funcionário. Esta questão influencia a escolha da empresa, devendo o indivíduo fazer uma observação sobre os valores que a empresa segue para perceber se vão em conta aos do próprio e prevenir uma dissonância cognitiva.

4.2.7 Teoria da equidade

A teoria da Equidade, criada por Stacy Adams através da melhoria da teoria da dissonância cognitiva, tem como principal objetivo defender a igualdade no trabalho, perante os benefícios oferecidos aos funcionários. Neste caso, é necessário prestar especial atenção a questão do ser humano se comparar aos

que têm funções iguais ou semelhantes as suas, onde posteriormente fará uma análise do que é oferecido por parte da empresa, seja a nível monetários ou promocional (Lobos, 1975, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018).

Sendo esta comparação baseada apenas na observação do indivíduo perante as recompensas dadas, Lima, Vala e Monteiro (1988, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018) afirmam que podem existir sentimentos de injustiça, caso a sua compensação seja inferior à dos outros, ou sentimentos de culpa, caso as suas recompensas sejam bastante superiores as dos colegas.

4.2.8 Teoria das Expetativas

Esta teoria elaborada por Victor Vroom pretende que a motivação seja direcionada para a visão do funcionário, no sentido de este avaliar o empenho que deve ter em cada tarefa e na obtenção dos objetivos e a importância que cada um dos objetivos tem. Esta escolha feita pelo funcionário vai ser sempre em prol do mesmo (Boas, 2006, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018).

Caldas e Filho (2008, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018) defendem que existe uma fórmula (figura 4) onde os fatores, valência, instrumentalidade e expectativa, devem estar todos representados, pois quando um deles é inexistente, a motivação não é calculada.

Neste caso, a motivação terá de ser a junção da valência, que é atração; da instrumentalidade, que é ligação entre os resultados pretendidos e o desempenho; e da expectativa, relacionado com os objetivos pretendidos (Lobos, 1975, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018).

$$\text{Motivação} = f(\text{valência} \times \text{instrumentalidade} \times \text{expectativa})$$

Figura 4 - Fórmula da Motivação na Teoria das Expetativas

Fonte: Caldas e Filho (2008, citado por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018)

5. Sistema de Recompensas

5.1 Conceito

O sistema de recompensas é baseado numa compensação a nível profissional, seja ela monetária (ex. salário, prémios ou qualquer compensação financeira) ou não (ex. seguro de saúde ou condições de trabalho adequada a cada departamento) (AL-Damoe, Hamid e Omar, 2015). Estes sistemas de recompensas proporcionam a cooperação dos funcionários com o desenvolvimento da empresa e um compromisso com a mesma, pois para estas recompensas serem possíveis, é necessário que o negócio seja um crescimento contínuo, caso contrário a empresa não pode assumir esse custo extra (Chiavenato, 1999, citado por Carvalho, Silva, Almeida, Moura e Junior, 2012).

A maneira de conseguir funcionários motivados é através de uma ligação entre o empenho do funcionário, o sistema de recompensas e as possíveis recompensas que lhe podem ser atribuídas em conjunto com as que gostariam de ter (Robbins, 2008, citado por Bouça-Nova, 2013).

Camara et al., (2007, citado por Bouça-Nova, 2013) apresenta a definição de Sistema de recompensas como sendo “o conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que a empresa pode conceder ao colaborador para incentivar e manter o seu nível ideal de desempenho” bem como “manter, reforçar e aprofundar o nível de convergência de interesses entre a empresa e o colaborador. Estas definições teóricas permitem-nos concluir que o sistema de recompensas pode assumir-se como um instrumento de motivação e retenção de colaboradores nas organizações atuais”.

Já Wood e Picarelli (1996, citado por Fernandes, 2015), afirmam que o sistema de recompensa pode passar também por definir as diversas formas de recompensa, interligando os comportamentos dos empregados com as intenções do bom sucesso da empresa.

A empresa, como forma de garantir o sucesso, deve explicar aos funcionários as tarefas que devem executar e de onde advém a recompensa que lhes está a ser atribuída, para que o colaborador continue a ser um bom prestador profissional naquela empresa (Carvalho, Silva, Almeida, Moura, e Junior, 2012).

No entanto, o sistema de recompensas como forma de motivação pode não ser sempre eficiente, se a empresa valorizar mais os anos de casa do que o desempenho dos colaboradores. Nesse caso, para existir bom desempenho e motivação por parte de todos os colaboradores, a empresa deveria rever as suas políticas para não priorizar os critérios errados e conseguir fazer toda a equipa sentir-se valorizada (Robbins, 2008, citado por Bouça-Nova, 2013).

Para além do referido acima e, apesar do salário não ser a única forma de motivação e recompensa, Sousa (2006, citado por Bouça-Nova, 2013) defende que a empresa deve ter conhecimento dos valores que circulam no mercado, especialmente os que são divulgados através de estudos, para que consigam satisfazer os funcionários. Através do conhecimento desses estudos, a empresa passa a compreender: qual o seu posicionamento no mercado relativamente ao sistema de recompensas; resolver a igualdade interna e externa; ter salários atualizados; e ajudar no que diz respeito à Gestão dos Recursos Humanos.

Aplicação do sistema de recompensa, tendo também em consideração os estudos divulgados, pode traduzir-se na continuação e motivação dos empregados, intervindo nos seus comportamentos e, por conseguinte, no bom prestígio organizacional (Domingues, 2003, citado por Bouça-Nova, 2013).

Quanto ao setor hoteleiro, o sistema de recompensa tem uma grande importância, uma vez que os requisitos em termos de trabalho são exigentes, não só nos horários, turnos e folgas rotativas, mas também na competência e satisfação das exigências dos clientes, pois estes procuram estes tipos de locais como fuga à rotina complementado com serviço de excelência (Baum, Amoah e Spivack, 1997, citado por Martins e Machado, 2002).

Segundo Riley (1991, citado por Martins e Machado, 2002), para o funcionário prestar este serviço com motivação e, acima de tudo, excelência é necessário ser remunerado perante as funções e competências. Se este não for especializado, vai influenciar a empresa na prestação do seu serviço e, nesse caso, nunca será atribuída uma recompensa, mas sim a rotatividade de funcionários sem especialização.

5.2 Objetivos do Sistema de Recompensas

A quantidade de objetivos dos sistemas de recompensas pode variar dependendo do autor que os apresente, embora o foco deles seja semelhante.

Segundo Cunha et al. (2010), Ivancevich (2007), Milkovich et al. (2011), citado por Bouça-Nova (2013), afirmam que os objetivos se destacam essencialmente em sete, sendo eles:

- 1- Adequado; Deve cumprir as leis das entidades superiores.
- 2- Justo; Recompensar os funcionários tendo em consideração o seu desempenho e evolução profissional.
- 3- Equilibrado;
- 4- Económico; A empresa deve estar consciente do valor máximo que pode oferecer, não se prejudicando posteriormente.
- 5- Seguro; Deve conseguir corresponder as necessidades básicas dos funcionários;
- 6- Incentivador; Deve motivar o funcionário para conseguir um melhor desempenho da sua parte.
- 7- Aceitável para o colaborador; Valor da recompensa tem de ser reconhecido pelo funcionário como tal, não esquecendo que continua a receber o salário e é apenas uma recompensa oferecida pela empresa.

Já Camara et al., 2007; Chiavenato, 2008; Bilhin, 2006; Cunha et al., 2010, citado por Bouça-Nova (2013), baseiam-se em apenas três objetivos do sistema de recompensas:

- 1- Tentar enquadrar os objetivos e comportamentos do funcionário com os da empresa, sendo favorável para ambos;
- 2- Existir igualdade interna, externa e individual, com valorização dos comportamentos positivos. Para além de auxiliar na motivação, vai demonstrar quais são os melhores funcionários e a necessidade de manter esses.
- 3- Ter sempre controle sobre os custos

É necessário ter noção que o sistema de recompensa não passa só pela questão financeira. Para além das pessoas terem expectativas de receber a remuneração adequada às suas qualificações e setor onde trabalham, têm também objetivos pessoais e profissionais de melhorar e progredir.

Para além disso, se uma recompensa for atribuída e posteriormente retirada, não por falta de competências do trabalhador, mas sim por decisão não fundamentada da empresa, pode levar a resultados desfavoráveis, nomeadamente na confiança depositada pelo empregado na empresa (Camara et al., 2007, citado por Bouça-Nova, 2013). Concordando com esta afirmação, Honrado (2000, citado por Bouça-Nova, 2013), destaca o facto de a recompensa ser uma maneira dos funcionários verem os aspetos que a empresa considera.

A empresa deve ter como uma prioridade a satisfação do funcionário, pois esta vai sempre interferir com o seu desempenho e funcionamento da organização, seja de forma positiva como negativa (AL-Damoe, Hamid e Omar, 2015).

5.3 Tipos de recompensas

Baseado na literatura existente, é possível retratar dois tipos de recompensas: intrínsecas, de carácter não monetário e extrínsecas, de carácter monetário.

5.3.1 Recompensas Intrínsecas

De acordo com Atkinson et al. (2000, citado por Carvalho, Silva, Almeida, Moura e Junior, 2012), as recompensas intrínsecas estão relacionadas com o trabalho, o esforço e as responsabilidades que os funcionários têm em efetuar as tarefas, sendo possível verificar assim o prazer dos funcionários em executá-las e o possível crescimento tanto pessoal como profissional.

Assim sendo, as recompensas intrínsecas retratam os seguintes aspetos:

- Mecanismos de reconhecimento, sendo que os funcionários são reconhecidos pelo seu trabalho, prestígio e consecutivo comportamento, que levam a alcançar os objetivos e regras da empresa. Se o funcionário não for valorizado ou se os objetivos da empresa não forem claros, pode ser mal-interpretado pelo primeiro e influenciar de forma negativa o seu trabalho e, conseqüentemente, a empresa. (Câmara, 2006, citado por Fernandes, 2015);
- Desenho funcional, que está relacionado com os desafios no trabalho e a sua possível evolução. Segundo Câmara (2006, citado por Fernandes, 2015) é necessário estar atento a três elementos, sendo eles, a possibilidade de escolha no que diz respeito as funções que o funcionário quer realizar, a troca de opiniões e ideias precisas entre as equipas e não atribuir trabalho que não faça parte das suas funções.
- Autonomia e responsabilidade, no sentido de dar ao funcionário autonomia na realização das tarefas e liberdade na maneira de as executar, sendo ele responsável pelos resultados que pode ter para a empresa, tanto positivos como negativos. Dar oportunidade ao funcionário de atuar com estes dois aspetos é sinal de confiança, o que vai incentivar o mesmo a prestar o melhor serviço possível.
- Oportunidades de desenvolvimento profissional, começando com o interesse do funcionário em melhorar as suas competências e aprender tudo o que surgir de novo e, posteriormente, a oferta de formação contínua por parte da empresa.
- Envolvimento dos colaboradores nos objetivos da empresa, no sentido de ouvir a opinião e ideias de quem executa as tarefas diariamente, ou seja, de quem está na linha da frente, embora a opinião e decisão final seja sempre dos gestores da empresa. No entanto, a possibilidade de exprimir ideias pode ser equivalente ao sentimento de pertença.
- Clima organizacional e de gestão, que está relacionado com as responsabilidades e autonomia que o funcionário pode vir a ter, sendo necessário estar enquadrada com os objetivos da empresa e, para isso, é necessário que exista um plano exato e partilhado, influenciando de forma positiva o clima organizacional. É relevante que, com isto, o apoio por parte das chefias continue a existir.

5.3.2 Recompensas Extrínsecas

Recompensas extrínsecas estão relacionadas com o reconhecido, por parte da empresa, no bom trabalho prestado pelo funcionário e na sua influência a nível de progressão da empresa. Esta recompensa é

atribuída de forma monetária ou incentivos (Atkinson et al., 2000, citado por Carvalho, Silva, Almeida, Moura e Junior, 2012).

As recompensas monetárias oferecidas aos funcionários não estão englobadas no salário, são um complemento deste último (Armstrong, 2010, citado por Fernandes, 2015). Se formos mais específicos neste tipo de recompensa, pode-se afirmar, segundo Lawler (1989) e Câmara (2006), citado por Fernandes (2015), que existem elementos fixos: o salário e os subsídios impostos por lei (por exemplo alimentação) e elementos variáveis: relacionado com as regalias e estímulos dados pela empresa. Estas recompensas quando são dadas de forma a que o funcionário sinta que o estão a valorizar, vai envolver maior motivação no que diz respeito à concretização do seu trabalho (Silva, 2008, citado por Fernandes, 2015).

Para além da questão mencionada acima, no que diz respeito à motivação dos funcionários, as recompensas monetárias são também uma maneira de atrair novos funcionários ou até conseguir manter os melhores.

Segundo Wood e Picarelli (1999, citado por Fernandes, 2015), é necessário ter alguns aspetos em consideração para que este tipo de sistema seja bem-sucedido, tais como ter as estratégias bem definidas e ter os objetivos delineados e de fácil acesso a toda os colaboradores.

Como se verifica em todos os sistemas, existem pontos positivos e negativos na sua aplicação e, segundo Telles e Assis (2009, citado por Fernandes, 2015), a recompensa extrínseca apresenta vantagens como conseguir encaminhar o resultado do empenho dos funcionários para os resultados da empresa; ser um fator competitivo no mercado; e conseguir adaptar a recompensa à situação da empresa, no sentido de poder dar quando a empresa está com grandes lucros, como poder tirar ou diminuir quando a empresa está em crise ou estagnação.

Quanto às suas desvantagens, este tipo de remuneração só faz efeito no funcionário por um curto ou médio período, ou seja, enquanto este se lembrar que recebeu a remuneração, o seu comportamento vai ser influenciado de maneira positiva e vai ter bom desempenho profissional imediato. No entanto, a satisfação da recompensa não é permanente (Kohn, 1995, citado por Fernandes, 2015). Quando o objetivo é alterar comportamentos de forma duradoura ou até mesmo permanentemente, esta recompensa monetária não é uma boa opção, embora satisfaça temporariamente os trabalhadores.

Capítulo III – Estudo Empírico

6. Metodologia

6.1 Enquadramento da Metodologia

De acordo com Collis e Hussey (2005, citado por Lima, 2014), metodologia diz respeito “à maneira global de tratar o processo de pesquisa, de base teórica até à recolha e análise de dados”. De uma forma mais específica, “consiste na determinação das etapas, procedimentos e estratégias utilizadas para reunião e análise de dados” (Hungler e Polit, 1995, citado por Lima, 2014).

Para conseguir obter respostas objetivas para a investigação, esta fase do trabalho é importantíssima, pois segundo Fortin (1999, citado por Lima, 2014) “assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados de investigação”.

No ponto de vista de Kaplan (1998, citado por Coutinho, 2014), a principal finalidade da metodologia é “(...) ajudar-nos a compreender, no sentido mais amplo do termo, não os resultados do método científico mas o próprio processo em si”, ou seja, guiar o investigador durante a investigação, dando um rumo lógico dos passos que deve seguir durante o seu trabalho, para que não se perca, e de maneira a conseguir obter os resultados esperados.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), existem algumas etapas a seguir de maneira a conseguir ter um enquadramento e seguimento contínuo durante a investigação, onde o investigador não perca o rumo, com objetivo de alcançar os objetivos pretendidos para a investigação. As etapas apresentadas são as seguintes:

- Primeira etapa: Pergunta de Partida, na qual vai ser possível realizar a investigação;
- Segunda etapa: Exploração, diz respeito a leituras ou outros meios de exploração de informação que auxilie na reflexão e concretização da problemática;
- Terceira etapa: Problemática, que segundo os mesmos autores é “abordagem ou a perspectiva teórica que decidimos adoptar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida”, onde podemos questionar o que foi estudado.
- Quarta etapa: Construção do modelo de análise, diz respeito a conseguir enquadrar as perspetivas de vários autores numa linguagem que seja possível acompanhar o trabalho sistemático da recolha e análise dos dados;
- Quinta etapa: Observação que, segundo os mesmos autores, diz respeito ao “conjunto de operação através das quais o modelo de análise (...) é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis”;
- Sexta etapa: Análise de informações, que tem como finalidade responder à pergunta de partida, através da análise das hipóteses anteriormente formuladas, verificando se correspondem á hipótese ou se é necessário rever as mesmas;
- Sétima etapa: Conclusões, que se dividem em três partes: retrospectiva das linhas do procedimento, quais os contributos que teve para o conhecimento e as perspetivas práticas.

Relativamente à elaboração das perguntas, estas devem ser feitas de maneira compreensiva pois, de uma forma geral, a população que responde as questões não contacta o pesquisador para esclarecer dúvidas das perguntas. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998), as perguntas devem compreender alguns requisitos como:

- Ser clara e unívoca, ou seja, precisa na maneira de formular as perguntas, de forma a serem compreendidas facilmente;
- Exequíveis, isto quer dizer que todos os meios para a investigação, seja em tempo ou custo por exemplo, têm de ser o mais real possível e sabermos o limite que temos na sua realização;
- Pertinentes, no sentido de estar adequada à investigação e no âmbito de compreensão. Dever estar relacionado com conhecimento de algo que se passou ou está a passar e não previsões.

Quanto aos tipos de abordagem, podem ser distinguidos por qualitativos (ex. entrevistas) e quantitativos (ex. questionários). Para o autor Perez (2001), o uso da abordagem qualitativa justifica-se quando esta não pode ser medida a nível estatístico, ou seja, apresenta boas variáveis, mas a informação é insuficiente.

Este autor define que investigação qualitativa é “uma estratégia usada para responder a perguntas sobre grupos, comunidades e interações humanas e tem uma finalidade descritiva dos fenómenos de interesse ou preditiva dos fenómenos turísticos, ou dos comportamentos humanos e sua relação com o turismo.”¹

Perez (2001) apresenta como características para a abordagem qualitativa, ter como fonte a própria natureza das informações, o investigador é responsável por recolher a informação, interesse da investigação marca-se de maneira interativa através da relação entre o pesquisador e indivíduo e, perante as necessidades da investigação, o processo de investigação pode ser indutivo ou dedutivo.

Quanto à pesquisa quantitativa, contrariamente à anterior, faz a sua investigação através da recolha de dados e informações e, por esse motivo, não é comprovada estatisticamente a sua veracidade. Existem problemas adjacentes a esta forma de investigação que precisam de ser solucionado, como é o caso da veracidade de informação, instrumentos técnicos a usar, problemas estatísticos, elaboração dos questionários, entre outros (Perez, 2001). A importância em resolver estas questões, prende-se com o facto de ter de se obter respostas com o objetivo de perceber o comportamento das pessoas que estão a responder ao questionário.

6.2 Pergunta de Partida e Objetivos

Este trabalho de investigação tem como pergunta de partida “O que é que motiva os colaboradores do Hotel D. Luís?”. A questão pretende analisar, a nível de contexto de trabalho, quais são as motivações dos funcionários e se as recompensas estão a ser bem geridas pelo hotel, de acordo com a visão do colaborador.

O objetivo geral deste trabalho é averiguar o nível de motivação dos funcionários do Hotel D. Luís e, para isso, foram planeados objetivos mais específicos para delinear a investigação, sendo eles o analisar os

¹ “La investigación cualitativa es una estrategia usada para responder a preguntas sobre los grupos, comunidades e iteraciones humanas y tiene una finalidad descriptiva de los fenómenos de interés o predictiva de los fenómenos turísticos, o de los comportamientos humanos y su relación con el turismo.”

vários motivos para a motivação, analisar o sistema de recompensas proporcionado pelo hotel e analisar a maneira como a motivação e as recompensas se interligam.

6.3 Técnica de recolha de dados

Como referido no ponto anterior, um dos objetivos deste trabalho é perceber o que motiva os funcionários do hotel, podendo o resultado ser positivo ou negativo para a entidade e influenciar a mesma diariamente no seu prestígio. Para isso foram realizados questionários, com intuito de perceber o que motiva e o quão interligado está o sistema de recompensas com a motivação. Segundo Perez (2001), questionário consiste numa “(...) série de perguntas que constituem o tema de pesquisa.”².

O método escolhido para realizar a investigação é o método quantitativo, que consiste em inquirir uma amostra de pessoas previamente escolhidas, com o propósito de extrapolar as conclusões de estudo. Para a recolha de dados é utilizado o inquérito por questionário.

As perguntas são de resposta fechada, é utilizada a escala de *Likert* para classificar cada resposta e com a escrita mais simples possível, de forma a não ocupar muito tempo ou massacrar os funcionários.

Os questionários apesar de serem entregues pessoalmente no hotel a cada funcionário, em diversos horários e dias devido às folgas e turnos rotativos, são anónimos e os dados são para uso exclusivo deste trabalho.

6.4 Seleção da Amostra

De forma a completar a investigação deste trabalho, é necessário proceder a uma recolha de dados, o que nem sempre é possível devido à ausência de tempo ou meios e, nesse caso, procede-se ao uso de uma amostra.

Para concretizar o questionário foram selecionados todos os funcionários do Hotel D. Luís, que abrangessem todas as secções existentes, pois o objetivo é perceber a motivação de todos os funcionários. No entanto, de 31 funcionários que a empresa tem, foi possível realizar 30 questionários, pois a única pessoa que não respondeu foi por motivo de férias.

6.5 Elaboração do Questionário

Através da pergunta de partida e dos objetivos definidos, é possível criar um questionário adequado aos resultados que se pretende obter.

Dependendo do público-alvo, o conteúdo das perguntas e a forma como são elaboradas, como abreviaturas ou termos específicos de uma área, pode variar. Para além destes aspetos que o investigador deve ter em consideração, existem outros que fazem parte da estrutura do questionário, que segundo Gunther (2003), consistem em direcionar-se do mais geral para o mais específico, do menos delicado e pessoal para o mais delicado e pessoal, pois as primeiras perguntas têm de ser feitas de maneira a ganhar a confiança da pessoa, para que as restantes sejam respondidas com mais sinceridade possível. Outro

² “serie de preguntas que constituyen el tema de la encuesta”

aspecto a ter em consideração é ter uma ordem lógica, no sentido de os temas estarem enquadrados de forma coerente e ordenados e com uma breve introdução e instruções, que explique o que se trata e como deve ser preenchido.

O questionário estruturado para este trabalho é formulado com perguntas fechadas e com uma escala de avaliação *Likert*. Começa por informar os funcionários que é para uso exclusivo da tese e foi autorizado pela entidade patronal, seguindo com a informação do objetivo que se pretende concluir com a realização do questionário. As questões formuladas tiveram por base a revisão da literatura, de forma a conseguir enquadrar e obter todos os dados necessários para a investigação.

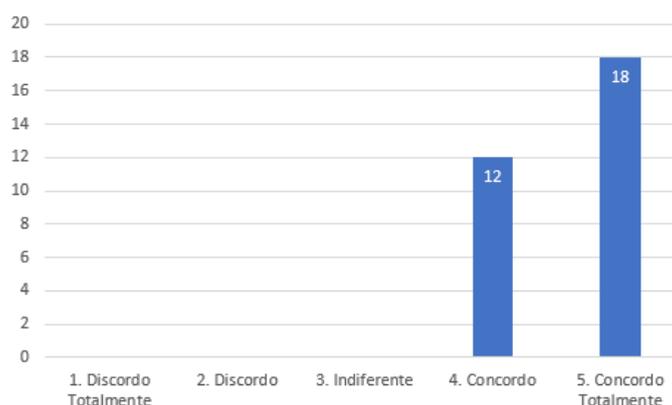
O questionário foi dividido em três partes: Primeira parte retrata a motivação, com o objetivo de perceber o que motiva os funcionários e o seu nível de motivação, terminado com uma pergunta mais direta que é “No geral, sinto-me motivado no meu local de trabalho”; Segunda parte diz respeito ao sistema de recompensas, que pretende averiguar se o hotel tem e está a gerir bem o sistema de recompensas, sob a visão dos funcionários, e termina novamente com uma pergunta mais direta “No geral, a empresa oferece um sistema de recompensas proporcional ao seu trabalho”; E a terceira parte, interligada com a segunda, questiona sobre a recompensa que o funcionário valoriza mais, tendo um contexto mais pessoal, independentemente da empresa fazer ou não.

7. Apresentação e Análise dos resultados

7.1 Apresentação dos resultados

O objetivo era entregar o questionário a todos os funcionários do Hotel D. Luís, seria um total de 31 questionários. Devido a questões de férias, não foi possível entregar a um funcionário, conseguindo uma amostra de 30 pessoas. De acordo com as respostas obtidas, foi possível verificar os seguintes dados:

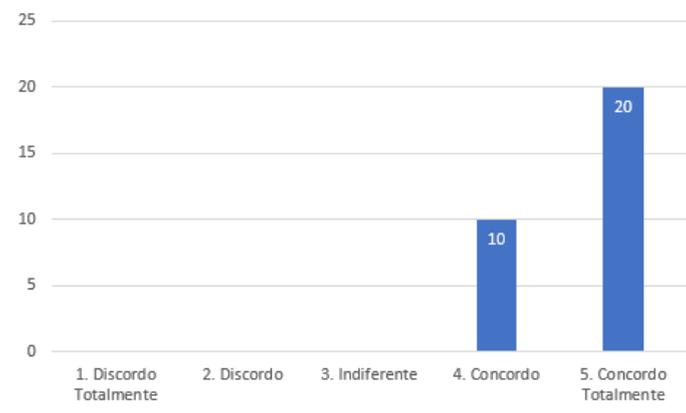
Figura 5 - Empenhar para melhorar os resultados



Fonte: Elaboração Própria

Na pergunta “Empenho-me para melhorar os meus resultados”, os valores concentraram-se no Concordo e Concordo Totalmente, sendo que mais de 50% das pessoas (18 pessoas) concorda totalmente no seu empenho para melhorar os seus resultados.

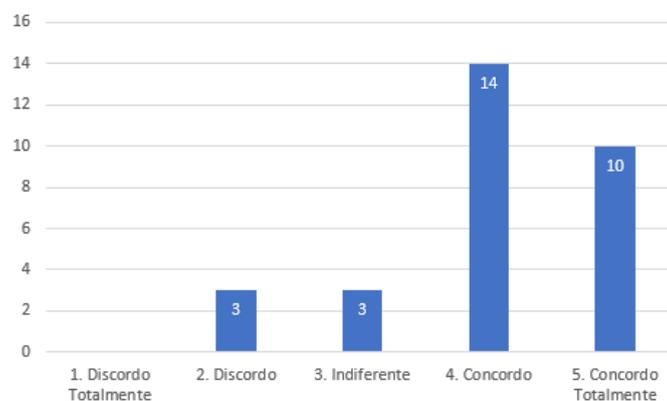
Figura 6 - Feedback sobre o trabalho



Fonte: Elaboração Própria

Quanto à questão de gostar de receber um feedback sobre o meu trabalho, com o objetivo de o melhorar, a maioria das pessoas (20 pessoas) responderam que concordam totalmente. No entanto, abaixo desse nível, 10 pessoas concordam com a questão, não existindo respostas negativas ou indiferentes.

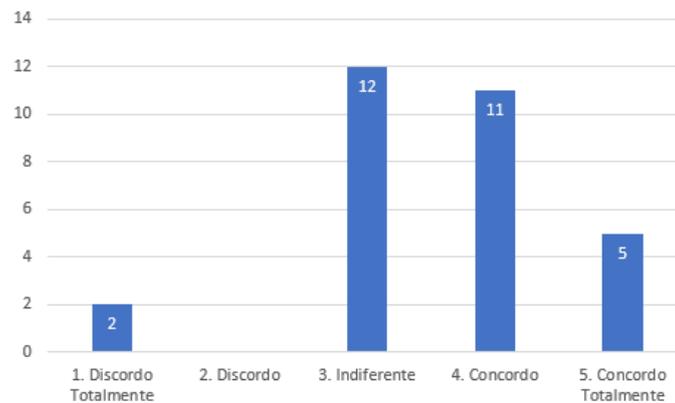
Figura 7 - Motivação com as funções que exerce



Fonte: Elaboração Própria

A maior concentração de respostas à questão “Sinto-me motivado com as funções que exerço” está no concordo. No entanto, apesar de existirem respostas como concordo totalmente (10 pessoas), existe uma igualdade de respostas no indiferente e no discordo (03 pessoas em cada um).

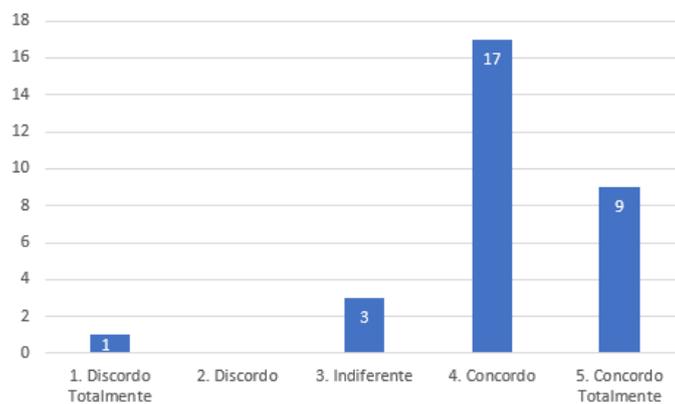
Figura 8 - Preocupação da empresa com a motivação dos colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à empresa demonstrar preocupação com a motivação dos colaboradores, verificam-se valores tanto na opção positiva como na negativa, ou seja, apesar de existirem valores na opção “concordo” (11 pessoas) e existir também respostas “concordo totalmente”, a resposta não é unânime, pois alguns colaboradores discordam totalmente com esta questão. No entanto, a maioria concentra-se na opção indiferente (12 pessoas).

Figura 9 - Superiores Hierárquicos influenciam a motivação

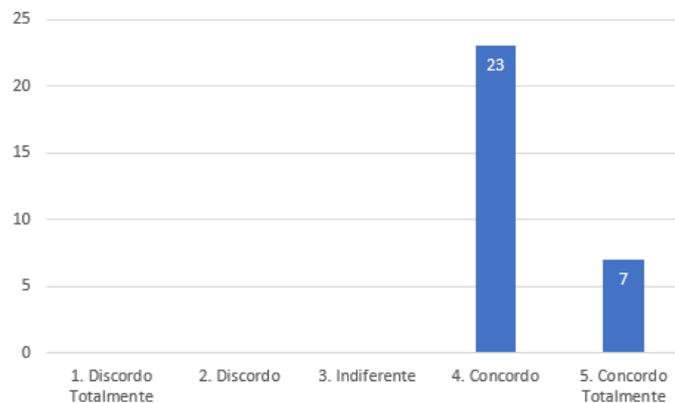


Fonte: Elaboração Própria

Esta questão “os superiores hierárquicos influenciam a minha motivação” acaba por ser mais pessoal, pois se o funcionário discordar com esta pergunta, o esforço que o superior hierárquico faz para o motivar, não vai resultar.

No entanto, nas respostas é possível verificar que a maioria concorda com esta informação (17 pessoas). Apenas 3 acham que isso é indiferente para a sua motivação e uma 1 discorda totalmente.

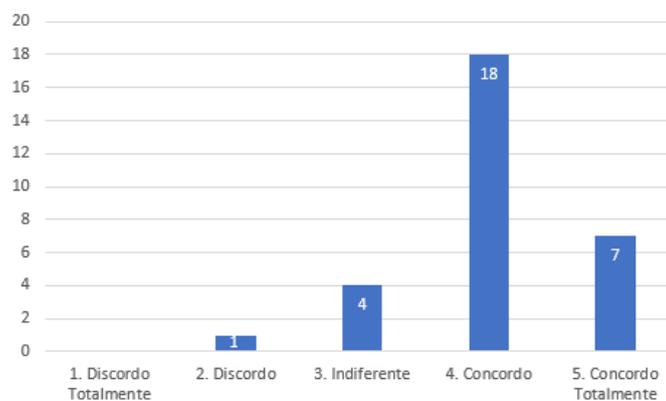
Figura 10 - Ambiente com os colegas influencia a motivação



Fonte: Elaboração Própria

Contrariamente à pergunta anterior, a questão “o ambiente com os colegas influenciam a minha motivação” não teve ninguém a discordar ou a optar por ser indiferente. Nesta questão, as respostas focam-se no “Concordo” (23 pessoas) e “Concordo Totalmente” (7 pessoas).

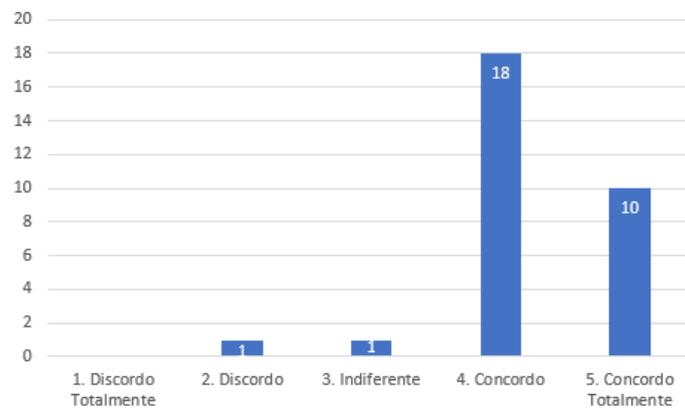
Figura 11 - Influência das recompensas monetárias na motivação



Fonte: Elaboração Própria

Mais de 50% das pessoas tem como uma das motivações as recompensas monetárias, que independentemente do valor que lhe dar, concordam que é um fator para a sua motivação. Numa minoria são apresentadas respostas como esta ser um fator indiferente (4 pessoas) ou até discordar (1 pessoa) da influência que as recompensas têm na sua motivação.

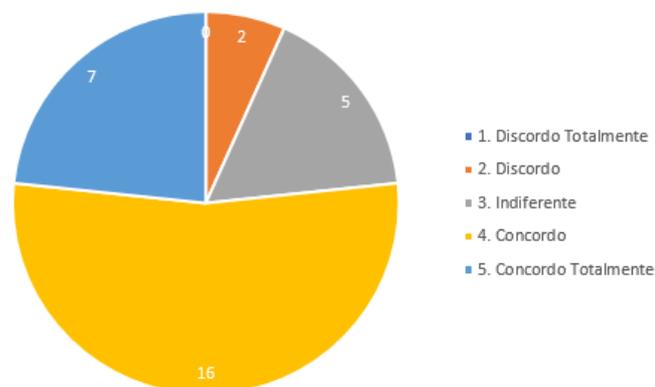
Figura 12 - Influência das recompensas não monetárias na motivação



Fonte: Elaboração Própria

Esta questão prende-se com o facto das recompensas não monetárias, como exemplo a valorização, influenciar a motivação dos funcionários. Os resultados são semelhantes ao gráfico 7, onde a maioria concorda com a questão, mas também existem resultados para a opção “indiferente” e “discordo”, 2 pessoas acham que as recompensas monetárias não são uma mais valia para a sua motivação.

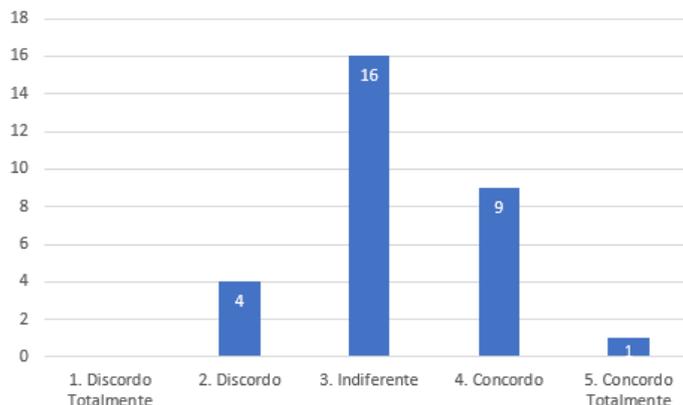
Figura 13 - Motivação no local de trabalho



Fonte: Elaboração Própria

A última questão da primeira parte do questionário relacionado com a motivação, que pretende averiguar se os funcionários se sentem motivados no local de trabalho, a nível geral, e as respostas não são unânimes. Existe uma percentagem, embora pequena, de pessoas que não se sentem motivadas (2 pessoas) ou que acham indiferente (5 pessoas). O maior foco concentra-se na opção “concordo”, respondido por 16 pessoas.

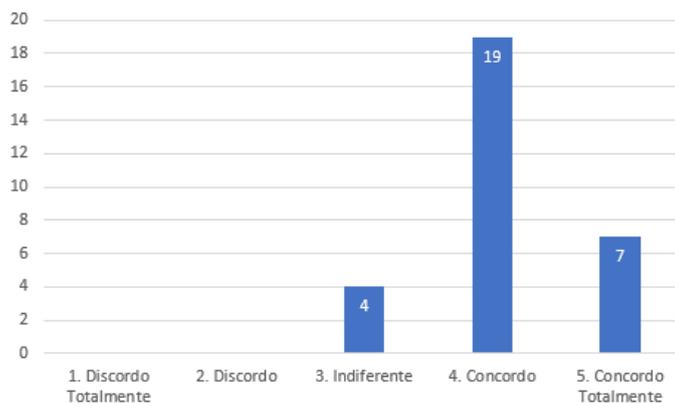
Figura 14 - Oportunidades de evolução na carreira dentro da empresa



Fonte: Elaboração Própria

A questão “Tenho boas oportunidades de evolução na carreira dentro da empresa” foi respondida “Indiferente” pela maior parte dos funcionários, onde uma das justificações para essa resposta pode ser pelo facto de não terem ambição disso. Apesar disso, existem mais funcionários a concordar com esta questão (10 pessoas), do que a discordar (4 pessoas). O facto de discordarem com esta pergunta, pode estar relacionado com a questão de chefias, que já estão no topo da carreira.

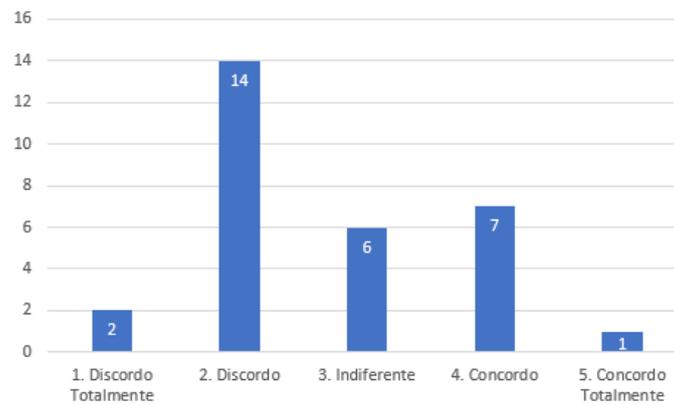
Figura 15 - Oportunidades de formação



Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao receber oportunidades de formação, os números de respostas destacam-se no patamar positivo. O número de pessoas que reconhece isso é de 26.

Figura 16 - Salário elevado perante o mercado

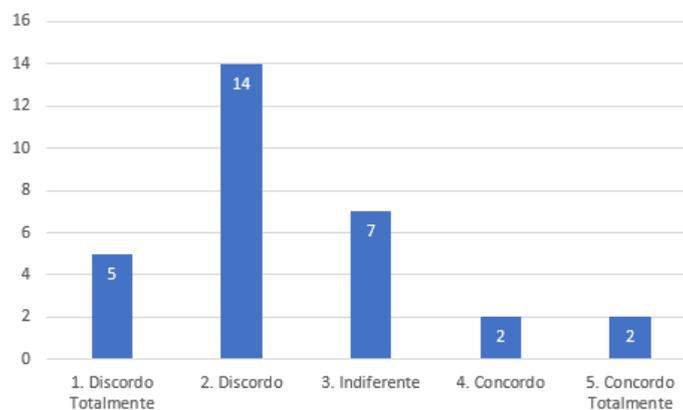


Fonte: Elaboração Própria

Ao contrário do que se tem feito sentir nas outras questões, esta questão “o meu salário é elevado, considerando os valores no mercado” foi respondida maioritariamente com “Discordo” – 14 pessoas, mas perante o número de questionários respondidos, estas opções não equivalem a 50% das respostas.

Comparando os valores máximos das opções, o “discordo totalmente” continua a ter maior percentagem de respostas (2 pessoas) enquanto que o “concordo totalmente” foi respondido apenas por 1 pessoa.

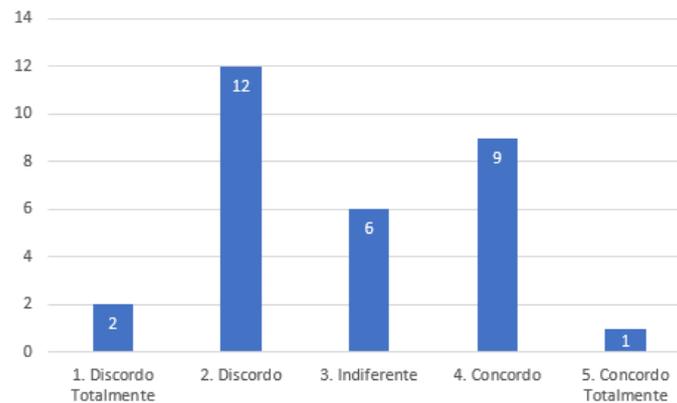
Figura 17 - Receber prémios pelo desempenho



Fonte: Elaboração Própria

Na questão referente a “Recebo prémios que dependem do meu desempenho”, a maior parte dos funcionários (14 pessoas) respondeu que discordava. No entanto, o facto de existir desigualdade é preocupante, pois 4 pessoas responderam entre concordo e concordo totalmente.

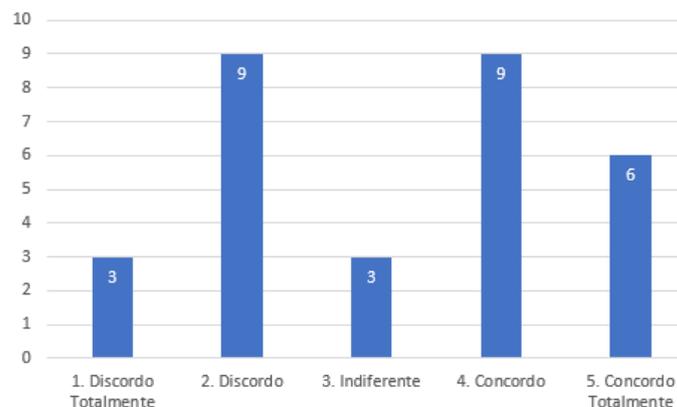
Figura 18 - Receber prémios pelos resultados da empresa



Fonte: Elaboração Própria

Apesar dos resultados, entre os vários níveis, serem mais parecidos nesta questão de “recebo prémios que dependem do resultado da empresa” do que no gráfico anterior, ainda se verifica que a maioria discorda com esta pergunta (14 pessoas).

Figura 19 - Distribuição igual dos prémios

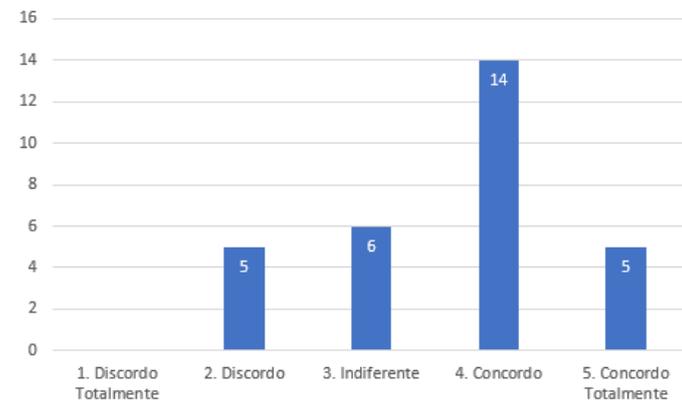


Fonte: Elaboração Própria

A questão “os prémios são distribuídos de igual forma pelos colaboradores” vem, de certa forma, justificar o gráfico 13 e 14, onde o foco das respostas prendeu-se no discordo, mas não foi unânime.

Nesta questão percebe-se que o número de pessoas que discordam (nível 2) é o mesmo que as que concordam (nível 4), que avaliando todo o gráfico existe uma maioria que concorda nesta igualdade perante os funcionários.

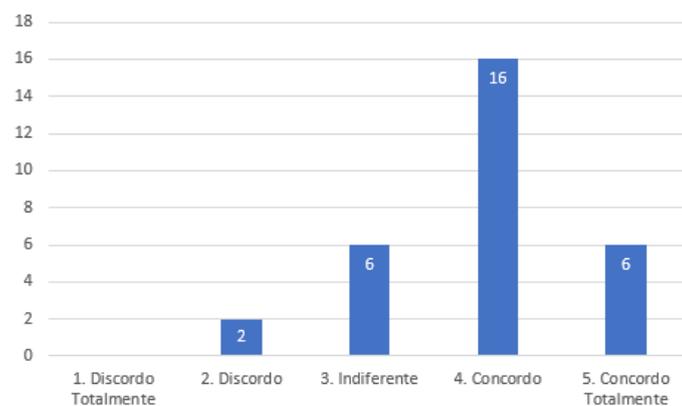
Figura 20 - Conhecer os objetivos da empresa



Fonte: Elaboração Própria

Os objetivos da empresa são conhecidos pela maior parte das pessoas (19 pessoas), embora o hotel tenha de atuar neste sentido porque ainda existem pessoas que discordam que conhecem e outras que optaram por ser indiferente, que pode ser interpretado como negativo ou que não é do interesse do funcionário conhecer.

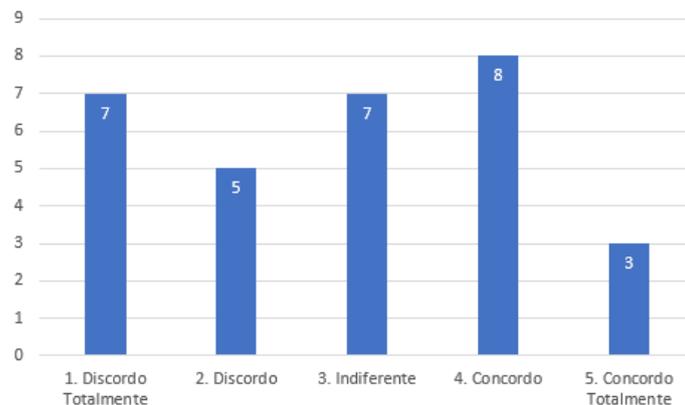
Figura 21 - Objetivos são realistas



Fonte: Elaboração Própria

Ainda relacionada com a questão anterior, esta pretende saber se os objetivos da empresa são realistas, sendo respondido por 22 pessoas que concordam e concordam totalmente.

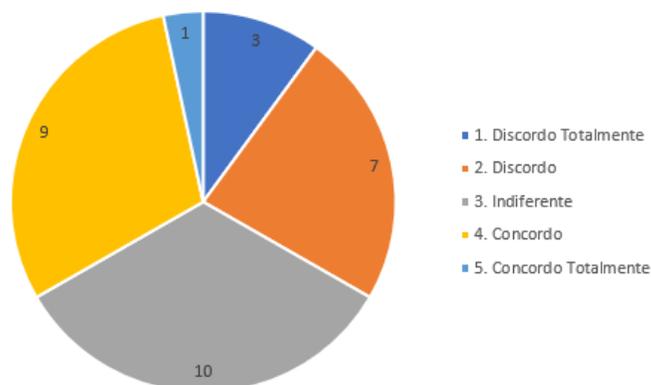
Figura 22 - Conhecer o sistema de recompensas



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao conhecer o sistema de recompensas da empresa, as respostas são semelhantes nos diferentes patamares, destacando o “concordo” com 8 respostas, tanto o “indiferente” como o “discordo totalmente” com 7 respostas e o “discordo” com 5 respostas. Apenas 3 pessoas conhecem totalmente o sistema de recompensas.

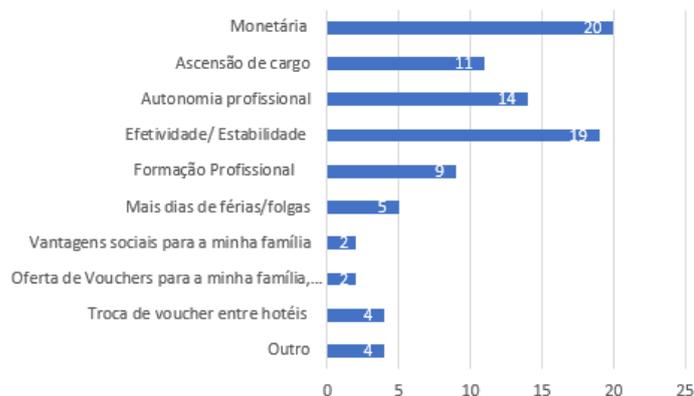
Figura 23 - Oferta sistema de recompensas proporcional ao trabalho



Fonte: Elaboração Própria

A última questão da segunda parte do questionário relacionada com as recompensas, que pretende averiguar se a empresa oferece um sistema de recompensas proporcional ao trabalho sob a visão do funcionário, a nível geral, os patamares desde o nível 2 – “Discordo” ao nível 4 – “Concordo” têm praticamente o mesmo número de respostas, desde 7 respostas a 10 respostas. Nesta questão apenas 1 pessoa concorda totalmente com o facto de a empresa oferecer um sistema de recompensas proporcional ao trabalho.

Figura 24 - Recompensa mais valorizada



Fonte: Elaboração Própria

“A recompensa que mais valorizo” foi a última questão apresentada no inquérito, que tem um valor mais pessoal no sentido de perceber quais as recompensas que o funcionário mais valoriza para si, diferenciado do que a empresa oferece. Antes de responder, é solicitado que escolham 3 opções.

Para além das opções apresentadas, ainda foi acrescentado “outro” para dar alternativa de escolha, caso não estivesse disponível nas opções. Todas as opções foram preenchidas, umas com mais aderência que outras.

Neste gráfico é possível verificar que a efetividade/estabilidade (19 respostas) está quase no mesmo patamar das recompensas monetárias (20 respostas), com a diferença de apenas uma resposta. Segue-se a autonomia profissional, com 14 respostas.

7.2 Análise dos resultados

A aposta na motivação dos funcionários, complementada com um sistema de recompensas, é essencial para o bom desempenho dos funcionários e para o sucesso da empresa, justificado que quanta mais motivação o funcionário tiver, maior é o seu empenho nas tarefas a executar.

Através da opinião dos funcionários, é possível verificar que mais de 50% dos funcionários do hotel se sentem motivados no local de trabalho, apesar de ainda existir uma parte que discorda com esta questão. Quanto ao número de pessoas que respondeu discordo nesta parte, tem de ser um fator de preocupação para a empresa, no sentido de perceber se é algo que podem mudar ou se já é da pessoa e por muito que tentem alterar, essas pessoas voltam sempre a ficar desmotivadas.

Relativamente a quem respondeu como “Indiferente” ao facto de estar motivado no local de trabalho, uma das justificações plausíveis pode ser o facto de trabalhar no hotel há muito tempo e tornou-se uma rotina, desmotivando à pessoa a nível pessoal que vai interligar com o nível profissional; Outra justificação é a possibilidade de o funcionário estar a trabalhar por necessidade e não por gosto na área, ou seja, para conseguir pagar as suas despesas teve que começar a trabalhar mas não gosta de hotelaria.

No entanto, existem diferentes fatores que podem motivar os funcionários e, alguns deles, foram incluídos no questionário. Ao questionar se um certo fator influencia a motivação da pessoa, é possível verificar através das várias questões que as respostas são maioritariamente positivas, entre o concordo e o concordo totalmente.

Os valores respondidos para esses fatores incluídos na primeira parte do questionário, estão entre o nível 4 e o nível 5, é de 80% no que diz respeito as funções que o colaborador exerce, 86.7% na motivação por parte dos superiores hierárquicos, 100% no ambiente com os colegas, 83.3% para as recompensas monetárias e 93.3% para as recompensas não monetárias.

Comparando os superiores hierárquicos e o ambiente com os colegas como fator motivacional, o último foi respondido a 100% entre o concordo e o concordo totalmente, enquanto que na questão dos superiores hierárquico existem respostas para o nível 3 (indiferente) e nível 1 (discordo totalmente). A justificação para existir uma diferença nestas duas questões pode estar relacionada com a influência do nível de relação que a pessoa tem com os colegas ou chefias.

Quanto às recompensas monetárias e não monetárias, verifica-se que existem respostas em quase todos os níveis, mas as recompensas não monetárias têm maior percentagem de respostas positivas do que as monetárias. Ao contrário do que se imagina, as recompensas monetárias relativamente às não monetárias, têm perdido algum valor. Não é a questão de ser completamente desvalorizado, mas sim a de existirem outros fatores, como por exemplo a valorização (recompensa não monetária), que criem a possibilidade de motivar os funcionários sem ser apenas com meios financeiros.

A segunda parte do questionário está relacionada com o sistema de recompensas e pretende averiguar se o hotel está a pôr esta questão em prática da forma mais correta possível, segundo opinião dos funcionários que lá trabalham.

As recompensas são merecidas quando a empresa verifica que os funcionários estão a prestar um bom desempenho nas suas tarefas e terá ainda mais valor se a empresa lucrar com esse desempenho. Uma das maneiras dos funcionários prestarem bom desempenho, cumprir com as suas tarefas e dar lucro à empresa, é conhecer os objetivos pelo qual deve trabalhar, ou seja, conhecer os objetivos da empresa e estes serem realistas.

Para perceber este ponto fulcral, foram feitas duas questões aos funcionários do Hotel D. Luís para desvendar se no geral conhecem os objetivos pelo qual estão a trabalhar e se os mesmos são realistas. Nas duas perguntas o resultado prevaleceu no concordo, embora exista uma minoria que discorda, ou seja, não conhecem os objetivos da empresa ou conhecem apenas o básico, que é igual em todas as empresas, lucrar, não existindo outros objetivos como por exemplo prazos a cumprir, lucro que se deve obter ou taxa de ocupação que se pretende atingir num determinado período de tempo.

Focando agora no objetivo desta segunda parte, é também necessário saber se conhecem o sistema de recompensas da empresa, para perceber posteriormente os resultados obtidos. Nesta questão, o concordo foi a opção com mais escolha por parte dos funcionários com 8 respostas, que não é algo 100% positivo, pois logo abaixo dessas escolhas aparece o discordo totalmente e o indiferente com 7 respostas em cada um. Na última opção pode ser alegado que os funcionários podem não ter interesse neste aspeto ou pode ser interpretado como meio termo, ou seja, conhecem algumas partes desse sistema e outras não.

Na resposta quanto ao achar que o hotel oferece um bom sistema de recompensas face ao trabalho, 10 pessoas acharam que era indiferente, 9 pessoas concordaram e 7 pessoas discordaram. O número que discordou nesta questão, foi exatamente o mesmo da questão anterior, o que faz sentido pois se o funcionário não conhece o sistema de recompensas do local onde trabalha, discorda que possa oferecer recompensas proporcionais ao trabalho.

Algumas das recompensas possíveis apresentadas no questionário, tanto monetária como não monetárias, tiveram um parecer negativo por parte dos funcionários, à exceção das oportunidades de formação que foi respondida entre o nível 4 e 5 com 86.7% de respostas positivas e nas oportunidades de evolução da carreira, onde 53.3% respondeu como indiferente e só 33.3% concordaram. Estas duas questões, foram as únicas que o concordo prevaleceu comparado ao discordo.

Quanto ao salário ser elevado comparativamente ao mercado, teve 53.3% de discordância e apenas 8 pessoas concordam com esta situação. A justificação para este resultado pode ser devido à falta de informação dos funcionários face ao valor no mercado ou a empresa não está informada e paga o que acha justo, pois segundo os dados, os funcionários não concordam com o valor.

No que diz respeito aos prémios de desempenho, volta a prevalecer o discordo e discordo totalmente, sendo que a maior percentagem de discordo está na atribuição de prémios pelo desempenho do próprio colaborador 63.3%. Os prémios oferecidos pelos resultados obtidos da empresa apresentam uma percentagem de 46.7% entre o nível 1 e 2, quer dizer discordam desta questão. Neste caso, comparando as situações, os funcionários acreditam que o seu esforço individual não lhes vai trazer benefícios a nível de prémios, mas o trabalho conjunto pode resultar de um prémio pelos resultados que a empresa vai conseguir atingir.

Outra questão pertinente a ser avaliada é a igualdade dos prémios perante os funcionários. Neste caso são tantas as pessoas que concordam (nível 4) como discordam (nível 2) que existe igualdade, embora análise do gráfico aponta para que a maioria acredita que existe igualdade perante os funcionários (nível 4 e 5), com um total de 50%.

Por fim, achei de relevante interesse perceber quais são as recompensas mais valorizadas por parte dos funcionários deste hotel. Através da análise dos dados, é possível verificar que a questão da efetividade/estabilidade está quase no mesmo patamar que a questão monetária, como por exemplo prémios de desempenho. A diferença entre estas duas opções é apenas de 1 resposta, o que é de valorizar pois cada vez mais as pessoas valorizam outros aspetos que não o monetário. Não quer isto dizer que não seja importante a questão monetária para a motivação, mas a igualdade perante outros fatores é uma oportunidade para a empresa perceber quais são e adequar a maneira como gere as situações e recompensas, existindo hipótese de conquistar a motivação do funcionário.

Posterior a isso, existe a autonomia profissional com 14 opções escolhidas, igualmente importante para o funcionário sinta que pode executar as suas tarefas sozinho e que terá de acarretar com as consequências ou benefícios do seu trabalho. A nível de motivação é um fator importante, pois o funcionário vai se empenhar nas tarefas para demonstrar que é capaz de as fazer de maneira autónoma.

A escolha de ascensão de cargo vai depender sempre dos objetivos pessoais da pessoa e do cargo atual em que está. Esta opção obteve 11 respostas, o que demonstra a ambição dos funcionários em querer mais e o melhor para si. No entanto é uma situação um bocado mais difícil de gerir, dependendo do cargo

atual da pessoa, porque nem sempre este se pode concretizar, por exemplo neste hotel não existem 11 cargos de chefias, logo não seria possível.

Segue-se a opção de formação profissional com 9 escolhas e que foi muito bem classificada na pergunta feita anteriormente no questionário. E na opção de outro, apresentada com 4 escolhas, foi mencionado a valorização/ reconhecimento do trabalho profissional. As 4 pessoas que optaram por “outro” deram respostas iguais, que apesar de não ter sido um número abundante, é de repensar na estratégia que o hotel deveria adotar para esta situação.

No Hotel D. Luís, os funcionários estão de uma maneira geral motivados, mas o sistema de recompensas podia sofrer umas alterações com o propósito de conseguir manter os funcionários que já estão motivados e melhorar a motivação dos que responderam de forma negativa a esta questão.

Conclusões

Os funcionários são uma mais valia para o sucesso da empresa e, por essa razão, devem ser desenvolvidas as suas competências de forma a corresponder com os objetivos da empresa. Essa é uma das funções dos recursos humanos, que deve apostar nas competências dos funcionários, tendo em consideração os custos que vai ter de suportar.

Existe uma relação benéfica entre a qualidade do sistema de Gestão dos Recursos Humanos e os resultados das empresas, reforçando os recursos humanos como parte do crescimento e evolução da empresa, principalmente em situações de mudanças proporcionadas por elementos exteriores que causem instabilidade na empresa.

A Gestão dos Recursos Humanos tem de conseguir conciliar os interesses e objetivos dos funcionários com os da empresa, ao trabalhar em algumas práticas que vão funcionar em prol da empresa e no bem-estar e motivação do funcionário. Essas práticas consistem em analisar as funções, recrutar, selecionar, acolher e integrar, avaliar o desempenho, oferecer formação e gerir os benefícios.

Dentro das práticas acabadas de mencionar, a com maior enfoque para a motivação do funcionário é a fase de acolhimento e integração, que se for bem executada, vai motivar o funcionário de maneira a ser bem-sucedido e empenhar-se nas tarefas e no auxílio em cumprir os objetivos da empresa.

Apesar desta fase ser crucial, os recursos humanos não devem “abandonar” o funcionário quando terminam o seu dever nesta fase, pois o seu trabalho deve ser constante para que o funcionário permaneça motivado e a empresa consiga privilegiar com isto.

Como já referido, a motivação é um fator que vai influenciar o trabalho do funcionário e o sucesso da empresa e, por essa razão, não pode ser desvalorizada por parte da empresa. A motivação, apesar de ser influenciada pela própria pessoa, também o pode ser pela empresa ou situações que ocorram.

A empresa deve ter noção que, se quiser trabalhar na motivação dos seus funcionários, não deve apostar apenas numa forma de motivar, mas estudar as características de cada um, pois estas variam de pessoa para pessoa, ou seja, a motivação de um funcionário pode ser diferente do outro. Esta deve averiguar quais as motivações com mais impacto, dentro das possibilidades de oferta da empresa, e ter atenção a não existir desigualdade perante os funcionários.

A conexão entre o empenho dos funcionários, o sistema de recompensas e as recompensas que podem ser atribuídas e as que os funcionários gostariam de ter, é uma forma de os motivar. Nesse propósito, o sistema de recompensas vai compensar os funcionários a nível profissional, tanto de forma monetária como não monetária. Ao ser atribuída uma recompensa, os funcionários vão demonstrar maior interesse pelo crescimento da empresa, pois se esta não evoluir de forma contínua, não é possível recompensar os funcionários porque seria um custo adicional que não era possível acarretar.

Para evitar equívocos ou revoltas, a empresa deve explicar o porquê de estar atribuir aquela recompensa e o que foi feito para a receber, de forma a que o funcionário continue a trabalhar de maneira profissional e empenhado com o sucesso da empresa e até com o sucesso individual, não quebrando a confiança que o funcionário tem na empresa no caso de precisar de retirar a recompensa.

Existem dois tipos de recompensas que podem ser atribuídas, que é o caso das recompensas intrínsecas que se associam ao trabalho e responsabilidade do funcionário perante as tarefas que deve cumprir e, dessa maneira, é possível verificar a sua satisfação e motivação durante a execução.

E as recompensas extrínsecas são concedidas de maneira monetária ou incentivos, não incluídas no salário, e estão associadas ao reconhecimento do trabalho do funcionário por parte da empresa e na interferência com o crescimento da empresa.

Durante toda a elaboração do trabalho, encontrei diversa informação que me ajudou a completar a parte descrita em cima, a revisão da literatura. A parte onde encontrei mais dificuldade foi na elaboração do questionário e nas perguntas adequadas à informação que pretendia retirar, assim como a entrega destes questionários aos funcionários, pois teve de ser realizado em vários dias e horas, devido aos turnos e folgas rotativas.

Relativamente à metodologia, para além da pesquisa bibliográfica, foram efetuados questionários aos funcionários do Hotel D. Luís, de todos os departamentos, tendo sido posteriormente tratados com objetivo de recolher conclusões que respondam à pergunta de partida.

No que diz respeito à motivação, considerando os resultados obtidos nesta investigação, foi possível verificar que mais de metade dos funcionários do Hotel D. Luís se sentem motivados no local de trabalho, não só pela motivação que a própria pessoa deve ter, mas também por fatores proporcionados pela empresa ou por colegas/chefias.

Nesse contexto, destacam-se alguns fatores que influenciam a motivação no local de trabalho, sendo que as três primeiras dizem respeito ao ambiente com os colegas, as recompensas não monetárias e aos superiores hierárquicos.

A intervenção com outros seres humanos influencia mais a motivação das pessoas do que as questões monetárias. Ambas têm a sua importância, não desvalorizando nenhuma, mas a questão de ter que lidar diariamente com os restantes colegas ou chefias, influencia mais o estado de motivação da pessoa do que receber prémios por desempenho, uma vez que seriam dados periodicamente e é importante investir na motivação diária, seja a própria pessoa seja através de outros fatores externos, como os colegas ou empresa.

Apesar da motivação dos funcionários estar positiva, o sistema de recompensas não é um aspeto complementar disso. Não se pode esquecer que ainda existe uma percentagem de pessoas que não se sentem motivados e é necessário trabalhar no sistema de recompensas para que se consiga atingir a motivação de toda ou a maior parte dos funcionários.

A percentagem de pessoas que acha que o hotel oferece um sistema de recompensas proporcional ao trabalho é igual no “indiferente” e na junção dos patamares entre o “concordo” e “concordo totalmente”.

É preocupante o facto de os funcionários acharem que a empresa enquadra apenas dois fatores no sistema de recompensas, boas oportunidades de formação e oportunidades de evolução na carreira. Isto pode querer dizer que a empresa trabalha pouco nas recompensas dadas aos funcionários, ou não é transparente com o que oferece ou os funcionários não valorizam e não estão a par das situações que se passam no mercado.

Para a empresa proporcionar um melhor sistema de recompensas, dentro das suas capacidades e proporcional ao desempenho dos colaboradores e aos seus interesses, teria de avaliar a importância que cada fator tem para as pessoas. No questionário foi elaborada uma questão com intuito de perceber, entre várias opções, o que é mais valorizado por partes dos funcionários.

Neste sentido, todas as opções foram preenchidas, umas com mais destaque que outras. As respostas com mais enfoque prendem-se entre as recompensas monetárias, como por exemplo prémios de desempenho ou prémios pelos resultados da empresa, efetividade/estabilidade e autonomia profissional, que é importante para os funcionários conseguirem demonstrar as suas capacidades e assumirem responsabilidades.

Após efetuada toda a análise das respostas obtidas, é possível verificar que a motivação é influenciada pelo sistema de recompensas e também por fatores pessoais e ligações entre as pessoas. Esta parte justifica a pertinência do estudo da motivação e do sistema de recompensas.

No entanto, o estudo da Gestão dos Recursos Humanos está enquadrado na questão da percentagem que não está motivada e, em simultâneo, na oferta de recompensas proporcional ao trabalho, que obteve uma percentagem reduzida no nível de concordância.

Os recursos humanos deveriam averiguar esta questão e perceber quais os aspetos que o hotel pode melhorar, conciliando as suas capacidades e a vontade dos trabalhadores. Com isto, deveria de existir um trabalho conjunto entre os recursos humanos e a direção do hotel, com o propósito de reformular o sistema de recompensas, pois é importante continuar a trabalhar no crescimento da motivação dos funcionários e implementar nos que não estão motivados.

Como referido, o sistema de recompensas bem estudado e delineado pode ajudar neste fator, sendo essencial também ponderar quais as recompensas que atuam a médio ou a longo prazo, para que este trabalho não seja um desperdício de tempo caso se note que as recompensas atribuídas só funcionam a curto prazo.

Com esta investigação, os meus conhecimentos relativamente a estes temas cresceram significativamente e, em futuras tarefas profissionais que me seja destinado tratar da motivação dos funcionários, já terei bases para conseguir gerir a motivação com o sistema de recompensas.

Numa empresa com grandes dimensões não é fácil enquadrar tudo perante os objetivos e preferências de cada funcionário de forma individual, por vezes é obrigatório olhar para as preferências no geral e as que são mais solicitadas. Claro que estas questões não são tão lineares quanto isso e é necessário trabalhar nelas e ajustar as vezes que forem necessárias, até encontrar um padrão que seja favorável para toda as pessoas ou pela maioria.

Os resultados da investigação poderiam ser usados pelo hotel, de forma a explorar mais esta questão e melhorar os aspetos que os funcionários não concordam ou até explicar alguns fatores que os funcionários desconhecem.

No entanto, o hotel expressou a sua vontade de melhorar e querer o bem-estar dos seus funcionários, mas não seria a melhor altura para receber os resultados desta investigação e proceder a alterações nesse sentido. Por esse motivo, esta investigação surge apenas no âmbito do relatório de estágio, sem efeitos para o hotel.

Futuramente, estes dados podem ser usados pelo Hotel D. Luís para melhorias ou até para criar uma nova investigação mais adequada ao seu propósito, caso sejam solicitados pela entidade.

Bibliografia

Almeida, D. L. G. O. (2019). *As práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso numa empresa de metalomecânica da região de Aveiro*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Escola Superior de Gestão de Tomar, Instituto Politécnico de Tomar, Portugal.

AL-Damoe, F. M. A, Hamid, K. A., & Omar, K. M. (2015). Human Resource Management Practices on Human Resource Outcomes in Libyan Firms: Empirical Evidence. *Asian Social Science*, 11 (23), 51-58.

Bipp, T., & van Dam, K. (2014). Extending hierarchical achievement motivation models: The role of motivational needs for achievement goals and academic performance. *Personality and Individual Differences*, 64, 157-162

Bouça-Nova, C. A. F. (2013). *A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas: um estudo empírico em cooperativas agrícolas da Região Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Instituto Politécnico do Porto, Portugal.

Carvalho, G., Silva, D., Almeida, F., Moura, R. & Junior, D. (2012). Sistemas de Recompensas e as suas Influências na Motivação dos Funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba. Em 9º SEGeT 2012 - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, tema: Gestão, inovação e tecnologia para a sustentabilidade, retirado em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716469.pdf>, 10 julho de 2019.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Disponível em: https://www.academia.edu/38590755/Gestao_de_Pessoas_o_Novo_Papel_Idalberto_Chiavenato

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. (2ª ed.). Coimbra: Edições Almedina. Disponível em: <https://pt.scribd.com/>

Cunha, M. P., Gomes, J. F., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.

Esteves, T. P. & Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10, 2, 159-176.

Fernandes, A., Pereira, C., Almada, C. & Zsembera, J. (2015). *Gestão de Recursos Humanos e Motivação: Glossário*. Universidade Aberta. 22 p.

Fernandes, M. F. R. M. (2015). *Caracterização do Sistema de Compensação: um Estudo em Seis Empresas*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.

Gomes, T. D. G. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado Em Auditoria, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Portugal.

Gunther, H. (2003). *Como Elaborar um Questionário* (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, Nº 01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental.

Hotel D. Luís- Coimbra. (s.d). Disponível em: www.hoteldluis.pt

Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. (10ª ed.). São Paulo: McGrawHill.

Lima, P. N. D. (2014). *O impacto da auditoria interna no desempenho organizacional-estudo de caso das 65 maiores empresas a atuarem em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Auditoria, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Portugal.

Louro, I. R. S. P. (2019). Efeitos da GRH sustentável na motivação e satisfação no trabalho: o papel da identificação organizacional. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa, Portugal.

Martins, C. & Machado, C. (2002). A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro. In *XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Disponível no IPB: <http://hdl.handle.net/10198/2240>

Melo, A. R. E. (2017). *Motivação e Desempenho na Hotelaria de São Miguel*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade dos Açores, Portugal.

Perez, A. S. (2001). *Apuntes de metodología de investigación en turismo*. Madrid: OMT.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª ed.). Gradiva.

Reis, F. L. Dias, D. & Alves, M. S. (2015). O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores da Administração Pública Cabo-verdiana. R-LEGO – *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, (1), 61-88.

Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão E Desenvolvimento*, (26), 105-131. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>

Rodrigues, W. A., Neto, M. T. R., & Filho, C. G. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253-273. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>

Santos, M. J. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 6 (12), 142-158. Doi: [10.1590/S1517-45222004000200006](https://doi.org/10.1590/S1517-45222004000200006)

Snežana, U. & Nenad, M. (2012). Influence of Demographic Factors on Employee Satisfaction and Motivation. *Organizacija*, 45(4), 174-182.

Sousa, R. P. M. (2015). *A gestão de conflitos e a motivação dos profissionais de hotelaria*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.

Sovienski, F. & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos x Gestão de pessoas. *Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, 10 (10), 51-61

ANEXOS

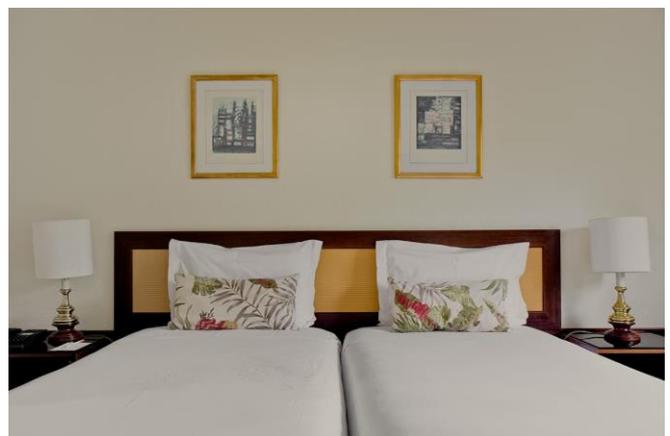
Anexo 1 – Hotel D. Luís



Hotel D. Luís



Quarto Duplo com Terraço



Quarto Twin



Quarto Duplo



Quarto Familiar



Quarto Triplo



Restaurante



Restaurante



Bar



Esplanada Bar



Piso -1, Salas de Reuniões

Anexo 2 – Programa de Natal

Jantar de Natal

24 DE DEZEMBRO DE 2019
19H00 – 21H00

Couvert

Variedade de pães, manteiga composta, melão, presunto, saladinha de polvo, paté de atum, queijo e azeitonas

Aveludado de marisco

Bacalhau confitado com puré de grão,
pesto e crumble de maçã

Naco de vitela com pimenta rosa, arroz árabe
e legumes glaciados

Buffet de sobremesas de natal: Tábua de queijos, bolo-rei,
rabanadas, filhós, cheesecake frutos vermelhos, arroz doce,
leite-creme de chocolate, pudim de ovos, tronco de
Natal, fruta laminada

Bebidas da refeição: vinho branco ou tinto seleção do hotel,
água mineral, refrigerante ou cerveja e café ou chá

Preço por pessoa: € 37,00

NOTAS:

Preços por pessoa e por noite

Crianças: dos 0 – 4 anos free; dos 5 – 10 anos 50%

Iva incluído às taxas legais em vigor

RESERVAS E INFORMAÇÕES: 239 802 120
ou comercial@hoteldluis.pt

A confeção destes pratos contém alimentos que podem provocar alergias ou intolerâncias, tais como: cereais com glúten, crustáceos, ovos, peixe, amendoins, soja, leite, frutos de casca rija, aipo, mostarda, sementes de sésamo, dióxido de enxofre e sulfitos, tremçoço, moluscos (regulamento nº 1169/2011, de 25 de outubro)

SANTA CLARA 3040-091 COIMBRA
TEL. +351 239 802 120 | WWW.HOTELDLUIS.PT | COMERCIAL@HOTELDLUIS.PT
FACEBOOK.COM/HOTELDLUISCOIMBRA



HOTEL D. LUÍS
COIMBRA

O Ambiente é o nosso



Almoço de Natal

25 DE DEZEMBRO DE 2019
13H00 - 15H00

BUFFET

Saladas simples e Saladas compostas

Mesa tradicional: Favas estufadas com entrecosto, moelas à D. Luís, seleção de queijos e enchidos

Caprichos do mar, croquetes, pasteis de bacalhau

Mesa de mariscos: camarão cozido, sapateira, ameijoas à Bulhão pato, feijoada de marisco, mexilhão meia casca de escabeche

Sopa de peixe

Lombinhos de Cherne com camarão e dueto de purés

Carrito assado no forno com arroz de miúdos e grelos

Buffet de sobremesas: tronco de Natal, bolo-rei, rabanadas, filhoses, arroz doce, leite-creme, mousse de chocolate, encharcada, tigelada e cheesecake de frutos vermelhos, fruta laminada e salada de frutas

Bebidas da refeição: vinho branco ou tinto seleção do hotel, água mineral, refrigerante ou cerveja e café ou chá

Preço por pessoa: € 39,00

NOTAS:
Preços por pessoa e por noite
Crianças: dos 0 – 4 anos free; dos 5 – 10 anos 50%
Iva incluído às taxas legais em vigor

RESERVAS E INFORMAÇÕES: 239 802 120
ou comercial@hoteldluis.pt

A confeção destes pratos contém alimentos que podem provocar alergias ou intolerâncias, tais como: cereais com glúten, crustáceos, ovos, peixe, amendoins, soja, leite, frutos de casca rija, aipo, mostarda, sementes de sésamo, dióxido de enxofre e sulfitos, tremoço, moluscos (regulamento nº 1169/2011, de 25 de outubro)

SANTA CLARA 3040-091 COIMBRA
TEL +351 239 802 120
WWW.HOTELDUIIS.PT
COMERCIAL@HOTELDUIIS.PT
FACEBOOK.COM/HOTELDUIISCOIMBRA



HOTEL D. LUÍS
COIMBRA
4.5

Programa de Natal com Alojamento

24 E 25 DE DEZEMBRO DE 2019

24 de Dezembro

Chegada ao Hotel com oferta de "Christmas welcome drink"
19H00 – 21H00 | Jantar de Natal (serviço à mesa)

Alojamento

25 de Dezembro

Pequeno-almoço buffet e almoço de natal (serviço buffet)

Preços:

Programa com alojamento, pequeno-almoço,
jantar de natal e almoço de natal
Single: € 132,50 | Duplo: € 110,00 | Triplo: € 105,80

Programa com alojamento, pequeno-almoço
e jantar de natal
Single: € 93,60 | Duplo: € 71,00 | Triplo: € 66,80

Suplemento para mais uma noite em regime
de alojamento e pequeno-almoço:
Single: € 49,10 | Duplo: € 29,40 | Triplo: € 25,80

NOTAS:

Preços por pessoa e por noite
Crianças: dos 0 – 4 anos free; dos 5 – 10 anos 50%
Iva incluído às taxas legais em vigor

RESERVAS E INFORMAÇÕES: 239 802 120
ou comercial@hoteldluis.pt

A confeção destes pratos contém alimentos que podem provocar alergias ou intolerâncias, tais como: cereais com glúten, crustáceos, ovos, peixe, amendoins, soja, leite, frutos de casca rija, aipo, mostarda, sementes de sésamo, dióxido de enxofre e sulfitos, tremçoço, moluscos (regulamento nº 1169/2011, de 25 de outubro)

SANTA CLARA 3040-091 COIMBRA
TEL. +351 239 802 120 | WWW.HOTELDLUIS.PT | COMERCIAL@HOTELDLUIS.PT
FACEBOOK.COM/HOTELDLUISCOIMBRA



HOTEL D. LUIS
COIMBRA

O Amador do Bem

Anexo 3 – Programa de Fim de Ano



PROGRAMA DE
Fim de Ano

31 DE DEZEMBRO DE 2019

Jantar e Festa de Reveillon com animação musical ao vivo da banda K7 Pirata

19H30 | Cocktail Volante
Canapés variados, mini fritinhos, espumante, gin, vinho do Porto, martini, sumo de laranja, água mineral

20H00 | Jantar de Reveillon

Salada de lagosta com rúcula e manga em redução de laranja

Lombinho de cherne com camarão

Corta sabores

Tornedó de vitela à D. Luís

Trilogia de doces conventuais

Bebidas da refeição: vinho branco e tinto seleção do hotel, água mineral, refrigerantes ou cerveja

0H00 | Celebração do Novo Ano
Espumante e passas de uvas

2H00 | Bem-vindo 2020
Caldo verde, chocolate quente, leitão assado, tábua de queijos, presunto fatiado, mini pregos, camarão cozido, sapateira recheada, mexilhão meia casca, mousse de chocolate, mini pasteleria, leite-creme, arroz doce, tigelada, cheesecake de frutos vermelhos, frutas laminadas

Preço por pessoa: € 125,00

NOTAS:
Preços por pessoa e por noite
Crianças: dos 0 – 4 anos free; dos 5 – 10 anos 50%
Iva incluído às taxas legais em vigor

RESERVAS E INFORMAÇÕES:
239 802 120 ou comercial@hoteldluis.pt

A confeção destes pratos contém alimentos que podem provocar alergias ou intolerâncias, tais como: cereais com glúten, crustáceos, ovos, peixe, amendoins, soja, leite, frutos de casca rija, alho, mostarda, sementes de sésamo, dióxido de enxofre e sulfitos, tremçoço, moluscos (regulamento nº 1169/2011, de 25 de outubro)

SANTA CLARA 3040-091 COIMBRA
TEL. +351 239 802 120 | WWW.HOTELDUIIS.PT | COMERCIAL@HOTELDUIIS.PT
FACEBOOK.COM/HOTELDUIISCOIMBRA



HOTEL D. LUÍS
COIMBRA

© Anadaby/Prism

PROGRAMA DE

Fim de Ano com Alojamento

31 DEZ. 2019 E 01 JAN. 2020

31 de Dezembro
Chegada ao Hotel com oferta de "2019 welcome drink"

19H30 – 00H00 | Jantar e festa de Reveillon com animação musical ao vivo com a banda K7 Pirata (serviço à mesa)

Alojamento

01 de Janeiro
Pequeno-almoço buffet e 1º almoço de 2020 (serviço buffet)

Preços:
Programa com alojamento, pequeno-almoço, Reveillon e 1º almoço de 2020
Single: € 227,60 | Duplo: € 201,10 | Triplo: € 192,30

Programa com alojamento, pequeno-almoço e Reveillon
Single: € 188,60 | Duplo: € 162,20 | Triplo: € 153,30

Suplemento para mais uma noite em regime de alojamento e pequeno-almoço:
Single: € 49,10 | Duplo: € 29,40 | Triplo: € 25,80

NOTAS:
Preços por pessoa e por noite
Crianças: dos 0 – 4 anos free; dos 5 – 10 anos 50%
Iva incluído às taxas legais em vigor

RESERVAS E INFORMAÇÕES:
239 802 120 ou comercial@hoteldluis.pt

A confeção destes pratos contém alimentos que podem provocar alergias ou intolerâncias, tais como: cereais com glúten, crustáceos, ovos, peixe, amendoins, soja, leite, frutos de casca rija, aipo, mostarda, sementes de sésamo, dióxido de enxofre e sulfitos, tremçoço, moluscos (regulamento nº 1169/2011, de 25 de outubro)

SANTA CLARA 3040-091 COIMBRA
TEL. +351 239 802 120 | WWW.HOTELDUIIS.PT | COMERCIAL@HOTELDUIIS.PT
FACEBOOK.COM/HOTELDUIISCOIMBRA



HOTEL D. LUÍS
COIMBRA

© Anubis/Stream

Anexo 4 – Programa de Ano Novo



ALMOÇO

Ano Novo

01 DE JANEIRO DE 2020

13H00 | BUFFET
Saladas simples e Saladas compostas

Mesa tradicional: favas estufadas com entrecosto, moelas estufadas, seleção de queijos e enchidos, Rissóis, croquetes, pastéis de bacalhau

Mesa de mariscos: camarão cozido, sapateira, ameijoas à Bulhão pato, feijoada de marisco, mexilhão meia casca de escabeche

Canja de galinha

Bacalhau confitado com crosta de amêndoa e coentros

Cabrito à lagareiro

Buffet de sobremesas

Bebidas da refeição: vinho branco ou tinto seleção do hotel, água mineral, refrigerante ou cerveja e café ou chá

Preço por pessoa: € 39,00

NOTAS:
Preços por pessoa e por noite
Crianças: dos 0 – 4 anos free; dos 5 – 10 anos 50%
Iva incluído às taxas legais em vigor

RESERVAS E INFORMAÇÕES:
239 802 120 ou comercial@hoteldluis.pt

A confeção destes pratos contém alimentos que podem provocar alergias ou intolerâncias, tais como: cereais com glúten, crustáceos, ovos, peixe, amendoins, soja, leite, frutos de casca rija, aipo, mostarda, sementes de sésamo, dióxido de enxofre e sulfitos, tremoço, moluscos (regulamento nº 1169/2011, de 25 de outubro)

SANTA CLARA 3040-091 COIMBRA
TEL. +351 239 802 120 | WWW.HOTELDLUIS.PT | COMERCIAL@HOTELDLUIS.PT
FACEBOOK.COM/HOTELDLUISCOIMBRA


 HOTEL D. LUÍS
 COIMBRA
© 2019 Hotel D. Luís

Anexo 5 – Acordo Comercial



HOTEL D. LUÍS COIMBRA

Acordo Comercial de Empresas 2020

Nome	_____	NIF:	_____
Contacto	_____	Telefone:	_____
Morada	_____	Fax:	_____
Localidade	_____		
Cód. Postal	_____		
Email	_____		

Condições do acordo:

- Este Acordo Comercial é válido de 01 de Janeiro de 2020 a 30 de Dezembro de 2020
- O preço de alojamento a praticar pelo Hotel D. Luís à vossa empresa é:
 - Quarto Individual:
 - Quarto duplo:
 - Quarto triplo:
- Os preços apresentados são por noite e por quarto
- Deverão V. Exas. confirmar as reservas por escrito (fax/e-mail) e mencionar em todas as reservas:
 - Nome da empresa / departamento a faturar
 - Nome do colaborador
 - Data de entrada e saída
 - Método de pagamento
- As reservas são garantidas até às 18h00 do dia da chegada. Em caso de chegada após essa hora, agradecemos que nos informem para 239 802 120 ou reservas@hoteldluis.pt
- A vossa empresa / instituição poderá divulgar este acordo exclusivamente a todas as filiais / sucursais e diversos departamentos
- O Hotel D. Luís compromete-se a dar preferência nas reservas em Lista de Espera às empresas com Acordo Comercial, não sendo este acordo uma garantia da disponibilidade de quartos

Pelo Hotel D. Luís:

Pela v/ empresa:

Anexo 6 – Questionário

A sua entidade patronal autorizou a realização deste questionário.

Os dados são para uso EXCLUSIVO da tese, a entidade patronal não terá acesso aos dados fornecidos.

Questionário: Este questionário surge no âmbito do Mestrado de Turismo, Território e Patrimónios e tem como objetivo recolher dados para a tese. As seguintes questões referem-se ao seu contexto de trabalho, pretende-se aferir quais são as suas motivações e se as recompensas estão a ser bem geridas, de acordo com a visão do colaborador.

Instruções de preenchimento:

- É anónimo e confidencial. Não é necessário colocar nome.
- Não existem respostas certas ou erradas.
- Não deixe de responder a nenhuma questão.

1. Indique na seguinte escala o seu nível de concordância com as seguintes afirmações no que se refere à sua motivação no local de trabalho.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
1.Empenho-me para melhorar os meus resultados					
2.Gosto de receber um feedback acerca do meu trabalho realizado, com objetivo de o melhorar					
3.Sinto-me motivado com as funções que exerço					
4.Sinto que a empresa demonstra preocupação com a motivação dos colaboradores					
5.Os superiores hierárquicos influenciam a minha motivação					
6. O ambiente com os colegas influenciam a minha motivação					
7.Recompensas monetárias influenciam a minha motivação					
8.Recompensas não monetárias influenciam a minha motivação (exemplo: valorização)					
9.No geral, sinto-me motivado no meu local de trabalho					

2. Indique na seguinte escala o seu nível de concordância com as seguintes afirmações no que se refere à sua opinião sobre as recompensas conferidas pela sua entidade patronal.

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
1.Tenho boas oportunidades de evolução na carreira dentro da empresa					
2.Recebo oportunidades de formação					
3.O meu salário é elevado, considerando os valores no mercado					
4.Recebo prémios que dependem do meu desempenho					
5.Recebo prémios que dependem do resultado da empresa					
6. Os prémios são distribuídos de igual forma pelos colaboradores					
7. Conheço os objetivos da empresa					
7.1 Considero os objetivos da empresa realistas					
8.Conheço o sistema de recompensas da empresa					
9.No geral, a empresa oferece um sistema de recompensas proporcional ao seu trabalho					

3. A recompensa que mais valorizo é: Assinale com um X, no máximo 3 respostas;

Monetária (Exemplo: Prémios de desempenho)	
Ascensão de cargo	
Autonomia profissional	
Efetividade/ Estabilidade	
Formação Profissional	
Mais dias de férias/ folgas	
Vantagens sociais para a minha família	
Oferta de Vouchers para a minha família, no hotel onde trabalho	
Troca de voucher entre hotéis	
Outro	

3.1. Se respondeu outro, mencione qual: _____