



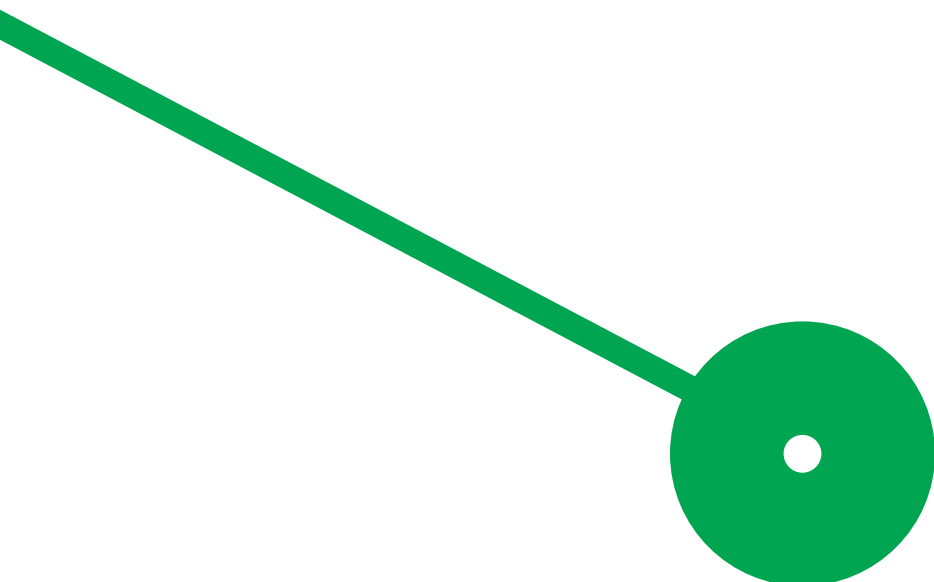
MESTRADO

DIREÇÃO HOTELEIRA – COMERCIAL E MARKETING

# Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Satisfação e Motivação do Colaborador: O estudo de caso de um grupo hoteleiro

Márcia Daniela Araújo Gonçalves

07/2024



Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Márcia Daniela Araújo Gonçalves

**Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Satisfação e Motivação  
do Colaborador: O estudo de caso de um grupo hoteleiro**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing  
Orientação: Prof<sup>a</sup>. Doutora Susana Silva

Vila do Conde, julho de 2024

Márcia Daniela Araújo Gonçalves

**Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Satisfação e Motivação  
do Colaborador: O estudo de caso de um grupo hoteleiro**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

**Membros do Júri**

Presidente

Prof. Doutor Daniel José Gaioso Vaz Carvalho de Azevedo  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Orientador

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Susana Sofia Pereira da Silva  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Arguente

Prof. Doutor António Manuel da Silva e Melo  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto



## AGRADECIMENTOS

É de uma enorme importância para mim agradecer a toda a gente que me ajudou a alcançar este objetivo. Primeiramente, à minha orientadora, Professora Susana Silva, que me ajudou durante todo o processo de desenvolvimento deste projeto, estando sempre disponível e esclarecendo qualquer dúvida que fosse surgindo ao longo do percurso. Agradecer também ao Instituto Politécnico do Porto (IPP) pelas condições proporcionadas e a todos os professores que me acompanharam e nos prepararam para esta nova etapa. De seguida, gostava de agradecer à minha família, em especial aos meus pais por todo o apoio, paciência, carinho e força que me deram nos momentos mais difíceis deste percurso. Gostaria de agradecer à minha amiga, Eduarda, porque sempre me acompanhou e ajudou com as dúvidas que foram surgindo, estando sempre disponível para me ouvir, pude sempre contar com ela durante todo o percurso e sem dúvida foi um elemento essencial para o sucesso desta dissertação.

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que divulgaram e responderam ao inquérito e também à empresa que colaborou com a pesquisa.

A todos, muito obrigada!

## RESUMO ANALÍTICO

O objetivo deste estudo é perceber qual o impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) na indústria hoteleira e a sua influência na motivação e satisfação do colaborador no ambiente de trabalho, tendo em análise um grupo hoteleiro. O comportamento dos colaboradores da indústria hoteleira desempenha um papel fundamental na satisfação do cliente, pois afeta diretamente a qualidade do serviço prestado aos consumidores. Diversos autores evidenciam os colaboradores como um recurso essencial para alcançar o sucesso empresarial.

Assim, este estudo tem como foco a Gestão de Recursos Humanos (GRH), que considera os colaboradores como um recurso estratégico para o sucesso empresarial e tem como objetivos perceber quais as PGRH aplicadas num grupo hoteleiro e avaliar o impacto destas práticas para a satisfação e motivação dos colaboradores.

O presente estudo é baseado num estudo misto, conta com uma metodologia quantitativa, com a participação de 60 colaboradores de um grupo hoteleiro na resposta a um questionário, e uma metodologia qualitativa, por meio de uma entrevista realizada ao/a Diretor/a de Recursos Humanos, de forma a atingir os objetivos do estudo.

Através deste estudo, foi possível identificar as PGRH mais valorizadas pelos colaboradores e a forma como influenciam a sua satisfação e motivação. Também foi possível perceber se o/a Diretor/a de Recursos Humanos partilhava da mesma opinião. Os resultados sugerem que, embora a administração do grupo hoteleiro considere que as suas práticas são eficientes e eficazes, os colaboradores não compartilham desta opinião, o que afeta negativamente a sua satisfação e motivação no local de trabalho.

Conclui-se que, apesar das respostas dos colaboradores e do entrevistado/a serem compatíveis em maior parte dos assuntos, há questões em que as respostas divergem, como por exemplo, relativamente à formação e aos tipos de benefícios pretendidos pelos colaboradores. Isto indica que a GRH não está a ser eficaz nas políticas e práticas implementadas. Com os resultados deste projeto, pretende-se consciencializar o setor hoteleiro de que os recursos humanos são um dos elementos mais valiosos da organização e que merecem ser tratados como tal.

Palavras-chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Satisfação; Motivação; Hotelaria.

## ABSTRACT

The objective of this study is to understand the impact of Human Resource Management Practices (HRMP) in the hospitality industry and their influence on employee motivation and satisfaction in the workplace, using a hotel group as a case study. The behavior of employees in the hospitality industry plays a fundamental role in customer satisfaction, as it directly affects the quality of service provided to consumers. Various authors highlight people as an essential resource for achieving business success.

Thus, this study focuses on Human Resource Management (HRM), which considers people as a strategic resource for business success, with the objectives of identifying the HRMP applied in a hotel group and evaluating the impact of these practices on employee satisfaction and motivation.

The present study is based on a mixed-methods approach, employing a quantitative methodology with the participation of 60 employees from a hotel group who responded to a questionnaire, and a qualitative methodology through an interview conducted with the Director of Human Resources, to achieve the study's objectives.

Through this study, it was possible to identify the HRMP most valued by employees and how they influence their satisfaction and motivation. It was also possible to determine if the Director of Human Resources shared the same opinion. The results suggest that, although the hotel group's management considers its practices to be efficient and effective, the employees do not share this view, which negatively affects their satisfaction and motivation in the workplace.

It is concluded that, despite the responses of the employees and the interviewee being compatible on most issues, there are areas where their answers differ, such as regarding training and the types of benefits desired by employees. This indicates that HRM is not being effective in its implemented policies and practices. The results of this project aim to raise awareness in the hospitality sector that human resources are one of the most valuable elements of the organization and deserve to be treated as such.

Keywords: Human Resource Management Practices; Satisfaction; Motivation; Hospitality.



## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO ANALÍTICO.....	VI
ABSTRACT.....	VIII
LISTA DE FIGURAS.....	XIII
LISTA DE TABELAS.....	XIII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XIV
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1.1    Gestão de Recursos Humanos.....	3
1.1.1    Conceito de gestão de Recursos Humanos.....	3
1.2    Políticas e praticas de gestão de recursos humanos.....	5
1.3    A importância da Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria.....	21
1.4    Satisfação no trabalho.....	22
1.4.1    Condições de trabalho na indústria hoteleira.....	24
1.4.2    Fatores que influenciam a satisfação ou insatisfação no trabalho.....	25
1.5    Motivação.....	27
1.5.1    Motivação intrínseca e extrínseca.....	28
1.6    Relação as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação e Motivação no Trabalho.....	30
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	32
2.1    Introdução.....	32
2.2    Problema de Investigação.....	34
2.3    Caraterização dos instrumentos.....	34
2.3.1    Caraterização do Inquérito por Questionário.....	34
2.3.2    Caraterização da entrevista semiestruturada.....	35
2.4    População e Amostra.....	36
2.5    Procedimento.....	37
CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	39
3.1    Estudo Quantitativo.....	39
3.1.1    Práticas de Gestão de Recursos Humanos Implementadas no Grupo Hoteleiro.....	39
3.1.2    Satisfação no Trabalho.....	44

3.1.3	Motivação no Trabalho.....	53
3.2	Estudo Qualitativo.....	60
3.2.1	Descrição do Participante.....	61
3.2.2	Praticas de Gestão de Recursos Humanos Implementadas .....	61
3.2.3	Satisfação e Motivação no Trabalho .....	66
	CAPÍTULO IV - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	69
	CAPÍTULO V - CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES .....	74
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	78
	ANEXOS.....	84
	APENDICES.....	87



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases do Recrutamento e Seleção .....	10
Figura 2: Estatística descritiva da variável: "Qual a sua percepção relativamente à Gestão de Recursos Humanos da unidade hoteleira onde trabalha?" .....	39
Figura 3: Estatística descritiva da variável: "Na fase de Recrutamento, o que o fez sentir atraído pela organização?" .....	40
Figura 4: Estatística descritiva da variável: "Se a resposta à questão anterior foi "Sim". Por favor, seleccione abaixo, as opções corretas." .....	42
Figura 5: Estatística descritiva da variável: "O seu Horário dispõe de folgas rotativas ou fixas (sábado e domingo)?" .....	45
Figura 6: Estatística descritiva da variável: "Das seguintes opções, quais afetam mais a sua vida familiar?" .....	46

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estrutura do Questionário Aplicado .....	35
Tabela 2: Caracterização sociodemográfica dos participantes.....	36
Tabela 3: Estatística descritiva da variável: "Alguma vez sentiu algum preconceito por parte dos seus colegas de trabalho?".....	44
Tabela 5: Grau de Significância entre as respostas dadas à "Na fase de Recrutamento, o que o fez sentir atraído pela organização?" e a Satisfação do Colaborador. ....	49
Tabela 6: Grau de Significância entre as respostas dadas à "Que procedimento de seleção de colaboradores foi utilizado quando foi contratado pela organização?" e a Satisfação do Colaborador.....	50
Tabela 7: Grau de Significância entre os tipos de Avaliação de Desempenho e a Satisfação do Colaborador.....	51
Tabela 8: Grau de Significância entre os tipos de Avaliação de Desempenho e a Motivação do Colaborador.....	58
Tabela 9: Grau de Significância entre os tipos de compensação, benefícios e incentivos e a Motivação do Colaborador.....	59
Tabela 10: Grau de Significância entre a Diversidade e Inclusão e a Motivação do Colaborador	60

## LISTA DE ABREVIATURAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

HRMP – *Human Resources Management Practices*

HRM – *Human Resources Management*

## INTRODUÇÃO

O reconhecimento de que capital humano e as suas capacidades são a maior vantagem competitiva de uma organização, tem vindo a aumentar, pois ao longo do tempo tem-se vindo a entender, que quando os recursos humanos são geridos adequadamente, os alcances dos objetivos da organização são atingidos mais rapidamente e mais eficazmente. Sendo a hotelaria um setor onde grande parte da experiência do consumidor, se baseia no atendimento ao cliente, o papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, acarta um valor ainda mais crucial, pois colaboradores satisfeitos e motivados, desempenham melhor a sua função (Nieves & Quintana, 2018).

O presente estudo é dividido em cinco capítulos. Inicialmente, será realizada uma revisão da literatura. Posteriormente, é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo. De seguida, é feita a apresentação dos resultados obtidos e por fim são discutidos os resultados e elaboradas as conclusões do estudo.

Numa primeira fase da presente dissertação, será estudado qual o conceito de Gestão de Recursos Humanos e a sua importância para a hotelaria, sendo este um setor conhecido pelas baixas condições de trabalho e mão-de-obra intensiva, é importante perceber de que forma a Gestão de Recursos Humanos atua satisfação do colaborador, pois o sucesso da organização baseia-se na comunicação entre colaboradores e hóspedes (Otoo & Mishra, 2018).

De seguida, serão analisadas as diferentes Práticas de Gestão de Recursos Humanos, para que seja possível entender o significado e implicações de cada uma. Neste ponto são analisadas 9 práticas, sendo elas: recrutamento e seleção, planeamento, aprendizagem, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de recompensas, diversidade e inclusão, envolvimento e *branding*, relações com os colaboradores, administração, controlo e conformidade. Assim, será possível entender de que forma cada uma tem implicância na satisfação e motivação do colaborador.

Posto isto, será necessário entender em que consiste a satisfação e a motivação no trabalho. Sendo a indústria hoteleira um setor com um índice de *turnover* elevado, devido à insatisfação dos colaboradores com as condições de trabalho, a aplicação de PGRH podem influenciar positivamente os fatores que provocam insatisfação ao colaborador e assim melhorar também a qualidade de serviço (Heimerl et al., 2020).

O último tema a ser abordado será a motivação, inicialmente será realizada uma pesquisa sobre o conceito de motivação no trabalho. A motivação vai além da satisfação no trabalho, quando um colaborador está motivado, a sua performance no trabalho é influenciada positivamente. A motivação pode ser determinada medindo a satisfação do colaborador. Assim, entende-se que o ponto de ligação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, da satisfação no trabalho e conseqüentemente a motivação no trabalho.

Assim sendo, a metodologia utilizada na presente dissertação foi a quantitativa, transversal, descritiva e correlacional. Esta abordagem foi escolhida de forma a compreender a perspectiva dos colaboradores de um grupo hoteleiro quanto às Práticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas, a sua satisfação com a organização e a sua motivação no trabalho, visando entender o impacto da aplicação destas práticas. Inicialmente, é apresentado o processo da criação do instrumento para a recolha de informação, seguido pela definição da amostra e da população, e, por fim, a recolha e tratamento dos dados. Desta forma, contribuindo para que os estudos na área de Gestão de Recursos Humanos na indústria hoteleira, comecem a ser mais desenvolvidos, sendo que é uma área com cada vez maior importância.

De seguida, são apresentados os resultados do estudo efetuado. Primeiramente, são expostos os resultados do inquérito por questionário, com uma descrição detalhada dos dados recolhidos e são realizados testes de hipóteses. Posteriormente, são analisadas as respostas dadas pelo/a Diretor/a de Recursos Humanos na entrevista.

Após a exposição dos dados, procede-se à discussão dos resultados, de forma a tirar conclusões relativamente ao tema em questão. Por fim, são apresentadas as principais conclusões deste estudo, bem como as suas limitações e recomendações a serem consideradas em estudos futuros.

## CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA

### 1.1 Gestão de Recursos Humanos

#### 1.1.1 Conceito de gestão de Recursos Humanos.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é a filosofia sobre como os colaboradores devem ser geridos, esta é uma abordagem abrangente e coerente para empregar e desenvolver pessoas, com especial atenção tanto no desenvolvimento organizacional, quanto ao tratamento dos colaboradores (Donovan, 2019).

Cada vez mais, é necessário para as organizações aderirem a uma estratégia de GRH, para que seja possível acompanhar a evolução da concorrência, das tecnologias e dos desafios económicos e sociais, de forma a facilitar o processo de tomada de decisão e ir ao encontro com os objetivos da organização e dos consumidores (Martins et al., 2017). Em 2006, Armstrong definiu a GRH como uma abordagem estratégica para a gestão dos ativos mais valiosos de uma organização: os colaboradores. Os colaboradores de uma empresa contribuem de forma individual ou coletiva para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Storey (2016), a GRH descreve as práticas sobre como os colaboradores devem ser geridos no trabalho. O autor refere que o termo “Gestão de Recursos Humanos” pode ter duas conotações distintas. No seu formato mais genérico, é utilizado como uma forma de, na sua mais infinita variedade, abranger formas de gestão de emprego. A sua segunda conotação é referente à gestão do trabalho, onde o autor define GRH como: “uma abordagem (...) que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais” (Storey, 2007, p.5) citado em (Storey, 2016). Esta abordagem tem como objetivo obter uma vantagem competitiva, no entanto, não descarta a colaboração, o bem-estar, a equidade e os interesses das partes envolvidas. Porém, o elevado grau de empenho esperado, é incomum. A contratação e demissão, os contratos a curto prazo, o trabalho temporário ou o *outsourcing*, tornam o trabalho uma mera transação comum, assim, aumentar o envolvimento e a satisfação dos colaboradores resultará num maior compromisso na execução das tarefas, deve existir uma tentativa de “ganhar corações e

mentes”, inculcando valores e missão, não exigindo apenas que se cumpra um contrato (Storey, 2016).

Surge, assim, a ideia de que a maior vantagem competitiva de uma organização são os colaboradores, pois são eles que produzem a qualidade e a inovação, impulsionando o avanço organizacional. Em 1987, Kelliher e Johnson concluíram que, na hotelaria, a GRH estava abaixo das suas prioridades. Num hotel de menor dimensão, um Gestor de Recursos Humanos tinha apenas a função de selecionar e recrutar colaboradores. Nos hotéis de maior dimensão, a sua aplicabilidade já era diferente e as práticas implementadas já eram mais desenvolvidas (Worsfold, 1999).

A GRH é considerada a atividade organizacional associada ao desenvolvimento, gestão e manutenção de recursos humanos. Envolve organizar planos, técnicas e estruturas para gerir os membros da equipa. Através da monitorização dos colaboradores e do seu desempenho, a GRH permite que a organização cumpra os seus objetivos (Boxall et al., 2007, citado em (Sarwar et al., 2022).

A adoção de uma estratégia envolve a análise tanto das PGRH, como da estratégia competitiva da organização. Isto significa que os recursos humanos devem ser geridos adequadamente para que as suas competências e aptidões correspondam aos objetivos da organização, enfatizando o reconhecimento de capital humano e as suas capacidades (Nieves & Quintana, 2018). Naik & Kanade (2019), reforçam que, sendo a hotelaria um setor onde grande parte da experiência está no atendimento ao cliente, a GRH tem um papel crucial para a sua vantagem competitiva. Assim, é importante explorar o impacto das PGRH na satisfação no trabalho (Nieves & Quintana, 2018).

Foram criados dois modelos de GRH que se destacam, a versão “*hard*” que remete ao modelo *Michigan School of HRM*, e a versão “*soft*” que refere ao modelo *Harvard School of HRM*.

A abordagem “*soft*” tem como determinante a orientação para os colaboradores, considerando-os o fator essencial para o sucesso organizacional. Aposta na formação e desenvolvimento através de uma gestão cuidada que oferece recompensas adequadas consoante o seu valor e o seu compromisso com a organização (Druker et al., 1996). Esta está associada com as relações humanas e a utilização do talento de cada colaborador,

com o objetivo de obter o seu compromisso, de forma a que o seu comportamento seja autorregulado e não sancionado por um superior (Truss et al., 1997).

A abordagem “*hard*” tem como determinante os objetivos estratégicos do negócio e assume a GRH como um fator de produção, tendo como objetivo reduzir o custo do trabalho (Druker et al., 1996). Este enfatiza o lado mais calculista, quantitativo e estratégico do negócio (Truss et al., 1997). Assim, a distinção entre os dois modelos foca-se essencialmente no humano ou na fonte, percebe-se que o termo “Gestão de Recursos Humanos” pode ter duas conotações, sendo o mesmo conceito negócio (Truss et al., 1997).

## 1.2 Políticas e praticas de gestão de recursos humanos

As PGRH referem-se às atividades que a organização utiliza para gerir os seus recursos humanos, asseguram que são utilizados com o intuito de cumprir os objetivos da organização. Trata-se de um sistema que atrai, desenvolve, motiva e retém colaboradores para garantir que a sobrevivência da organização (Schuler & Jackson, 1987, citado em (Otoo & Mishra, 2018).

A adoção de uma estratégia implica a análise da conjugação de várias PGRH com os objetivos da organização. Isto significa que os recursos humanos devem ser geridos de forma adequada para que as suas competências, capacidades e conduta correspondam aos objetivos definidos pela organização. Este estudo sugere que as PGRH influenciam o desempenho da organização, pois fortalecem as competências e os comportamentos dos colaboradores (Nieves & Quintana, 2018).

A GRH refere-se às seguintes práticas: recrutamento, seleção, aprendizagem e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, incentivos e progressão na carreira (Agarwal, 2021). O seu impacto sobre indivíduos e organizações deve ser medido como um conjunto ou sistema, e não de forma individual. Isto deve-se ao facto de as PGRH nunca serem utilizadas de forma isolada, se as práticas utilizadas não forem analisadas em conjunto, os resultados obtidos não serão totalmente verídicos (Lepak et al., 2006). Delery, 1998, p. 291, citado em Lepak et al., 2006), observou que “a eficácia de qualquer prática depende das outras práticas em vigor. Se todas as práticas se enquadrarem num sistema coerente, o efeito desse sistema sobre desempenho deve ser

maior do que a soma dos efeitos individuais de cada prática individualmente”. O autor aprofunda ainda que, pelo facto de não se saber como se relacionam as práticas, estes sistemas são pouco compreendidos e utilizados pelas organizações, pois não percebem de que forma influenciam o desempenho (Lepak et al., 2006).

A GRH deve ser analisada tendo em consideração duas variáveis dependentes: os resultados (*outcome*), que são definidos como indicadores relacionados com a função dos Recursos Humanos (RH), como por exemplo, rotação, satisfação e motivação dos colaboradores. A segunda variável é o desempenho (performance) organizacional, que é representado de forma comum como: lucro, valor de mercado, vendas efetuadas por colaborador e produtividade (Szierbowski-Seibel, 2018).

A GRH lida com uma série de atividades que podem variar consoante a organização, pois dependem de fatores específicos como a dimensão da organização, a cultura organizacional ou a visão da organização sobre os colaboradores. O departamento de RH é responsável por desenvolver e coordenar estas atividades, mas a sua implementação é realizada pelos gestores de linha (Donovan, 2019). Assim, Donovan (2019), identificou as seguintes práticas:

- a. Planeamento
- b. Recrutamento e seleção
- c. Aprendizagem, formação e desenvolvimento
- d. Avaliação do desempenho
- e. Gestão de recompensas
- f. Diversidade e inclusão
- g. Envolvimento e *Branding*
- h. Relações com os colaboradores
- i. Administração, controlo e segurança

Cada uma destas atividades interrelaciona-se para alcançar objetivos tanto a nível de RH como da organização (Donovan, 2019).

Assim, entende-se que as PGRH se baseiam na aplicação de procedimentos, estipulados em conformidade com as políticas e estratégias organizacionais, incentivando o convite, o crescimento, a estimulação e a retenção de colaboradores, com

o objetivo de assegurar o eficaz funcionamento da organização e a sua sobrevivência (Khan & Hussain, 2023).

#### a) Planeamento

O Planeamento tem como função assegurar que os colaboradores estão a ser utilizados de forma eficiente para atingir os objetivos organizacionais. O planeamento dos RH e o planeamento empresarial devem ocorrer simultaneamente, sendo que o planeamento de RH lida com os colaboradores atuais e também com recrutamento de futuros colaboradores, os quais têm grande impacto nos objetivos empresariais. Gunnigle et al. (2017), citado em Donovan (2019), argumentou a importância do planeamento de RH:

- Facilita a redução de custos de RH e controla a escassez ou excedência de colaboradores;
- Fornece uma base para o planeamento do desenvolvimento dos colaboradores;
- Melhora o processo de planeamento empresarial;
- Assegura a igualdade de oportunidades para todas as categorias de colaboradores;
- Promove a maior consciência da importância de ter políticas e PGRH bem integradas.

O Planeamento de RH é um procedimento que assegura que a organização dispõe do número e do tipo adequado de colaboradores para a posição e o momento em questão (Guedes et al., 2005a). Armstrong & Taylor (2020), afirmam que o planeamento laboral está inserido no planeamento do negócio e que pode influenciar a estratégia de negócio. Os autores observam que, atualmente, o planeamento não se restringe apenas a números, mas abrange uma gama mais ampla de atividades, como o planeamento de sucessão, o trabalho inteligente, o trabalho flexível e o planeamento de talentos.

Um estudo conduzido pelo *Institute for Employment Studies* identificou três principais razões pelas quais as organizações devem planejar as suas forças de trabalho (Armstrong & Taylor, 2020):

- 1- **Planeamento por razões substantivas** – possui um efeito prático otimizando os recursos, cultivando competências, identificando potenciais problemas e minimiza as hipóteses de tomar a decisão errada.

- 2- **Planeamento devido aos benefícios do processo** – compreender o presente para enfrentar o futuro, desafiar pressupostos, tomar decisões que podem ser contestadas, ter uma visão abrangente e garantir que o pensamento a longo prazo não é suplantado pelo foco a curto prazo.
- 3- **Planeamento por razões organizacionais** – comunicar planos de forma a obter apoio/aderência a eles, ligar os planos de RH aos planos de negócio, (re)adquirir controlo corporativo sobre unidades operacionais e integrar a tomada de decisões e ações organizacionais.

Gunnigle et al. (2017), citado em Donovan (2019), também definiu 4 fases no processo de Planeamento de RH:

- 1- **Levantamento** – identificação das variáveis com impacto no ambiente organizacional.
- 2- **Previsão** – previsão tanto da oferta (quantos colaboradores serão necessários no futuro) como da procura (rotação de mão-de obra, absentismo ou idade), tentando calcular quantos colaboradores sairão num determinado ano.
- 3- **Planeamento** – desenvolvimentos das ações estudadas nas fases 1 e 2.
- 4- **Implementação** – implementação das ações decididas nas fases anteriores e controlo dos resultados.

#### **b) Recrutamento e Seleção**

Os colaboradores são um dos recursos mais importantes de uma organização, pois são um grupo de pessoas que trabalham em conjunto para atingir objetivos comuns. O recrutamento, numa fase inicial, refere-se à capacidade de atrair as pessoas certas para a organização, para tal, é necessário compreender plenamente o que a posição envolve. Desta forma, será mais fácil desenvolver a publicação da função e atrair candidatos que se enquadrem melhor no perfil desejado. Entende-se que o processo de recrutamento e seleção tem como principal objetivo alcançar a pessoa ideal para o cargo, quanto mais rigorosa for a organização neste processo, maior será a probabilidade de o “*outcome*” ser melhor (Donovan, 2019).

O processo de recrutamento facilita o acesso por parte da organização a um grande número de candidatos qualificados. Este processo, em conjunto com o processo de

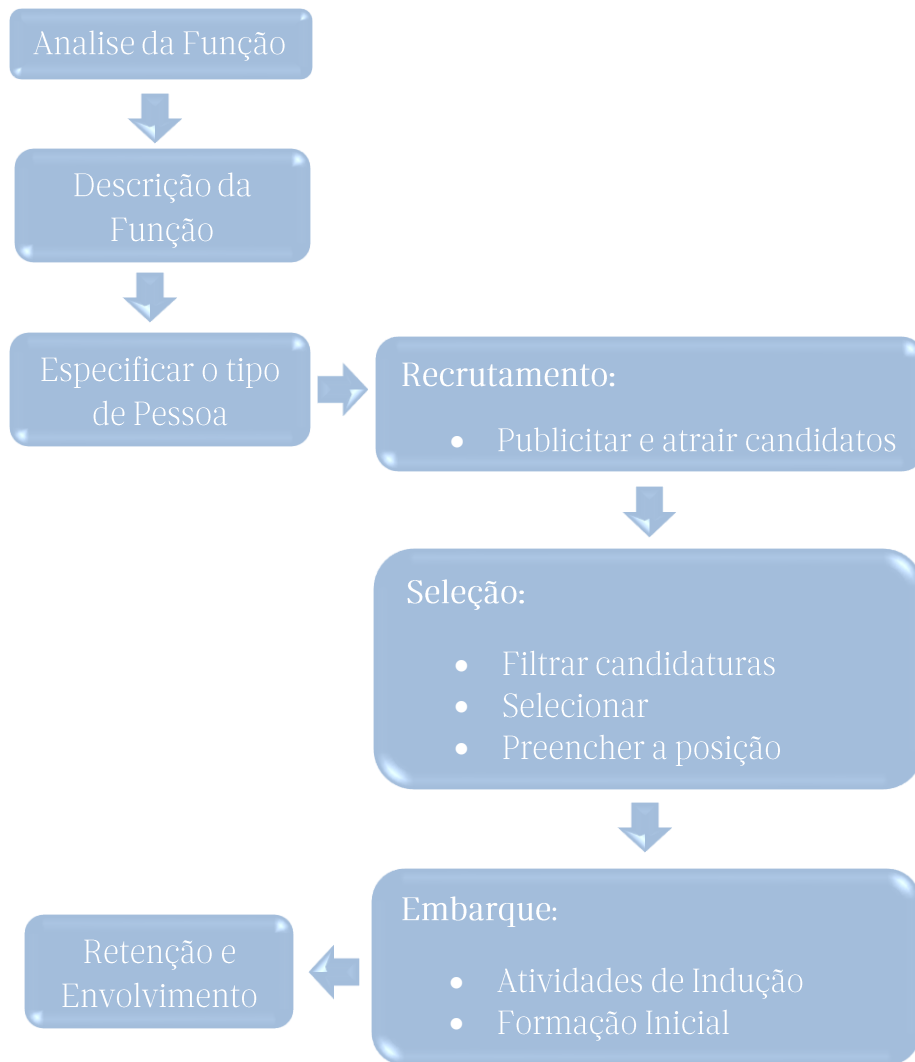
seleção, é crucial para o grau de conhecimento que os novos colaboradores podem trazer à empresa. As organizações com base em serviços devem considerar não apenas os conhecimentos e competências dos colaboradores, mas também as suas competências interpessoais (Nieves & Quintana, 2018).

A maioria das PGRH tem uma orientação interna, no entanto, o recrutamento é direcionado para o exterior. As atividades de recrutamento visam a contratação de indivíduos que possuam competências e comportamentos necessários para desempenhar eficazmente o papel requerido. Este processo é composto por planeamento, procura de candidatos, pré-avaliação, seleção final, oferta de emprego e contratação (Dessain, 2016).

Como é possível observar na Figura 1, o primeiro passo é realizar uma Análise da Função, de forma a obter a maior quantidade de informação possível acerca do cargo, como por exemplo, o que envolve (tarefas e atividades), os requisitos humanos (o que o candidato terá de ter para desempenhar com sucesso a função) e o contexto em que o trabalho será realizado. Após esta análise, procede-se à descrição da função, listando as tarefas e responsabilidades a serem desempenhadas, bem como o perfil do candidato desejado, incluindo competências, conhecimentos, experiência e qualificações académicas. Esta vaga deve ser publicitada de forma a atrair candidatos que se encaixem nos parâmetros requeridos e desencorajar candidatos não adequados a candidatarem-se.

De seguida, inicia-se o processo de seleção, onde são selecionados os candidatos que mais se identificam com a função. O primeiro passo do processo de seleção é rever todas as candidaturas e analisar quais se adequam aos requisitos pedidos pela organização. Os candidatos selecionados serão chamados para avançar no processo de seleção, podendo ser utilizados métodos como: entrevistas (individual, de grupo ou painel), testes de habilitações, testes de aptidões, testes psicométricos, apresentações, amostras de trabalho ou um centro de avaliação que combina vários testes. Apesar dos vários métodos disponíveis, as entrevistas são o formato de seleção mais comum, pois oferecem ao candidato a oportunidade de falar sobre as suas experiências passadas e destacar os seus ideais para o cargo.

Após a seleção do candidato que mais se encaixa no cargo e após a aceitação do emprego, inicia-se a fase do embarque, onde o candidato começa a preencher formulários, é apresentado o contrato de trabalho e começa a ser integrado na organização e no papel que vai desenvolver. Por fim, após a contratação, é crucial focar na retenção do colaborador, para evitar a necessidade de passar por outro processo de recrutamento (Donovan, 2019).



(Donovan, 2019)

Figura 1: Fases do Recrutamento e Seleção

A seleção de RH, o processo de seleção é fundamental para garantir a qualidade do trabalho e as características e capacidades de cada indivíduo. Pode ser realizada através de entrevistas ou diversos testes de habilidades, sendo os testes situacionais e psicológicos os mais utilizados (Paiva et al., 2017). Absar et al. (2010), reforçam que o processo de recrutamento e seleção,

contribui para aprimorar a adequação entre os colaboradores e a organização, de forma a criar um ambiente de trabalho mais satisfatório.

### **c) Aprendizagem, formação e desenvolvimento**

A formação é umas medidas que mais contribui para o desenvolvimento de RH, pois não só melhora a performance dos colaboradores, como os motiva e fortalece a relação com a organização e os seus objetivos (Macaulay Onovughak et al., 2022). A formação e desenvolvimento representam os esforços feitos pela organização para melhorar as competências, habilidades e conhecimentos dos colaboradores, resultando em comportamentos superiores e, conseqüentemente, melhorando o desempenho da organização (Guedes et al., 2005a).

Investir em formação não só aumenta a performance individual, como também incentiva os colaboradores a utilizarem as suas competências de acordo com as necessidades da organização (Nieves & Quintana, 2018). À medida que os postos de trabalho mudam, é essencial assegurar que os colaboradores sejam formados consoante as necessidades da organização (Donovan, 2019).

A formação e o desenvolvimento são crucias em todas as organizações, de forma a desenvolver colaboradores competentes. Desta forma, estas organizações conseguem obter uma vantagem competitiva e melhores resultados. Conseqüentemente, os colaboradores sentir-se-ão motivados, reduzindo o absentismo e aumentando a eficácia e eficiência no seu trabalho (Miah & Hafit, 2019).

A aprendizagem, formação e o desenvolvimento são termos que se relacionam, mas não são substituíveis. A formação é dada por terceiros, enquanto a aprendizagem é autodirigida. O desenvolvimento, é um processo a longo prazo e mais amplo. Estes termos podem ser utilizados em conjunto e não apenas de forma individual, pois é importante considerar que os colaboradores não aprendem de forma igual, nem ao mesmo ritmo (Donovan, 2019).

Otoo & Mishra (2018) referem também que a formação e o desenvolvimento são essenciais para desenvolver conhecimentos, aptidões e capacidades e trazem benefícios como um melhor desempenho dos colaboradores.

Colaboradores que possuem formação tendem a demonstrar um nível de satisfação no seu local de trabalho superior àqueles sem formação. Ao participarem em programas de formação, têm a oportunidade de conhecer as suas capacidades, melhorar as suas aptidões e identificar áreas passíveis de melhoria. Desta forma, os colaboradores reconhecem o comprometimento da organização em ajudá-los no desenvolvimento das suas habilidades, compreendendo que, em caso de dificuldades, os programas de formação e desenvolvimento podem resolver estas questões. Assim, os colaboradores sentem-se satisfeitos, pois são valorizados pela organização que investe na sua formação, resultando num desempenho melhorado por parte dos colaboradores (Miah & Hafit, 2019).

#### **d) Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho é um processo sistemático para avaliar o desempenho do colaborador após um determinado período (Guedes et al., 2005a). Trata-se de uma abordagem contínua à gestão de colaboradores que, através da melhoria da eficiência e eficácia dos colaboradores, aumenta a probabilidade de sucesso organizacional. No geral, o objetivo principal da avaliação de desempenho é estabelecer expectativas, medir e rever resultados, e compensar o desempenho dos colaboradores, de forma a afetar positivamente a organização (Donovan, 2019).

A avaliação de desempenho tem como finalidade analisar regularmente o desempenho individual em relação aos objetivos estabelecidos. Este processo permite também identificar a necessidade de reforçar a formação em caso de falhas na execução dos objetivos (Paiva et al., 2017).

Armstrong & Taylor (2020) associam a avaliação de desempenho à gestão de recompensas, argumentando que uma gestão de recompensas eficaz influencia o desempenho do colaborador, sendo um meio de reconhecimento e, conseqüentemente, influencia o empenho e compromisso no trabalho.

A avaliação de desempenho é um incentivo para os colaboradores, influenciando a sua atitude e comportamento, tendo impacto no desenvolvimento da organização. A organização deve estabelecer objetivos, de forma a ser possível medir os resultados, e

para que os colaboradores consigam gerir e administrar o seu desempenho (Miah & Hafit, 2019).

Segundo Donovan (2019) as componentes que fazem parte de um sistema eficiente de avaliação de desempenho são as seguintes:

- a) Avaliação/Revisão de desempenho;
- b) Definição de objetivos
- c) Feedback
- d) Recompensa

Para avaliar o desempenho, devem ser estabelecidos objetivos e padrões de desempenho, que devem ter origem na estratégia da organização, no entanto devem ser atingíveis, para se tornarem também um fator motivador. De seguida, deve considerado o *feedback*, pois sem este, os colaboradores não sabem os objetivos que estão a atingir, tanto a nível individual como organizacional, assim conseguem um melhor desempenho, pois têm uma visão do que precisam de melhorar. Por fim, a recompensa que será discutido de seguida (Donovan, 2019).

#### e) Gestão de Recompensas

A recompensa é a compensação que um individuo recebe em função de desempenho do seu trabalho. A organização proporciona uma recompensa, seja ela de natureza financeira ou não, em troca dos serviços prestados pelo colaborador (Paiva et al., 2017). Esta refere a todos os tipos de recompensas atribuídas aos colaboradores resultantes do seu trabalho (Guedes et al., 2005a).

A gestão de recompensas pode surgir na forma de compensação ou benefícios e incentivos adicionais. Esta é uma forma de motivar o colaborador, de modo que o seu comportamento seja o mais adequado e desejado, auxiliando no alcance da estratégia da organização. As recompensas podem ser individuais ou comunitárias, extrínsecas ou intrínsecas. As recompensas individuais beneficiam o colaborador diretamente, como por exemplo, bónus, comissão ou formação. As recompensas comunitárias são comuns a vários, ou mesmo todos, os colaboradores, como por exemplo, salários, férias ou seguros de saúde. As recompensas extrínsecas são normalmente financeiras e estão relacionadas com o desempenho do trabalho, podendo incluir a repartição de lucros, ou

por exemplo, bônus, estas são mais fáceis de serem copiadas pela concorrência da organização. Já as recompensas intrínsecas, tanto podem ter um caráter individual, como comunitário, como formação e desenvolvimento, gestão de desempenho, planeamento de carreiras, sendo estas mais difíceis de copiar pelos competidores. Devem ser recompensados a realização de objetivos e os comportamentos desejados, no entanto, é importante que o colaborador valorize a recompensa atribuída (Donovan, 2019). Miah & Hafit (2019) destacam ainda que, para atrair colaboradores mais competentes, as organizações devem oferecer uma remuneração atrativa e justa, de acordo com o contributo prestado pelo colaborador à organização.

Segundo Macaulay Onovughak et al., (2022), as recompensas podem ser atribuídas na forma monetária ou não monetária, como forma de compensação pelos objetivos atingidos. Por exemplo, um colaborador que procure ser promovido, esforçar-se-á para atingir este objetivo. Caso o colaborador não tenha objetivos na empresa, não se sentirá motivado a desempenhar a sua função. O autor afirma ainda que os bônus têm correlações positivas na performance organizacional.

Armstrong & Taylor (2020) defendem que, inicialmente, deve ser estipulada uma estratégia de recompensas para os próximos anos, onde é estabelecida uma lista de intenções específicas relacionadas com a gestão de recompensas, de forma a atingir três objetivos principais: desempenho, competitividade e equidade. Esta estratégia deve ser baseada numa filosofia de recompensas, que represente as visões e princípios da organização sobre como cada indivíduo deve ser valorizado. Esta estratégia deve ser implementada de forma a tornar-se uma realidade operacional. Refere ainda um sistema de recompensas financeiras, constituído pelos processos e práticas de recompensas financeiras (salário, benefícios sociais, pensões, esquemas de reconhecimento financeiro...) e não financeiras (grau de reconhecimento, realização, crescimento pessoal, condições de trabalho...), para garantir que a gestão seja realizada em benefício da organização e dos colaboradores que nela trabalham.

#### **f) Diversidade e inclusão**

As forças de trabalho de uma organização são constituídas por vários indivíduos da sociedade, cada um com as suas diferenças. A diversidade nas empresas apresenta vários

benefícios, como perspetivas e experiências diferentes, mas também apresenta vários desafios, como falta de apoio da gestão de topo sénior, tensão e discriminação. A inclusão visa combater estes desafios, referindo-se ao facto de o indivíduo sentir que pertence à organização. Os colaboradores podem ser eles próprios durante o horário laboral, e as suas diversidades são aproveitadas para melhorar o desempenho da organização. Segundo Donovan (2019), a inclusão pode ser alcançada através dos seguintes fatores:

- 1- **Equipa** – Encorajar o trabalho em equipa de forma a permitir o desenvolvimento de relações através da organização de departamentos, para que os colaboradores sintam que fazem parte de algo maior.
- 2- **Estabilidade** – A familiaridade num departamento e as relações no local de trabalho devem ser encorajadas pela organização, evitando transferências desnecessárias entre departamentos. Desta forma, o colaborador sentir-se-á mais confortável em partilhar opiniões e ser mais contributivo.

O envolvimento dos colaboradores, a perceção do respeito pelos colegas e a crença na liberdade para oferecer opiniões sobre assuntos relacionados com o trabalho são fatores contributivos para o bom desenvolvimento de uma prática de recursos humanos e da organização, pois os colaboradores sentem-se incluídos. Os gestores devem também passar a mensagem da inclusão e ter comportamentos inclusivos, valorizando a aceitação e a valorizando das diferenças (Donovan, 2019).

A discriminação é caracterizada pelo realce das diferenças individuais, resultando na criação de estereótipos que categorizam pessoas em grupos distintos. Estes estereótipos, por sua vez, representam o julgamento com base no grupo social em alguém se encontra inserido. Esta discriminação compromete não só o critério de justiça da organização, mas também o potencial desenvolvimento dos colaboradores (Robbins & Judge, 2018).

A GRH deve ter em mente que todos os colaboradores são diferentes e a aceitação e inclusão da diversidade pode levar os colaboradores a atingir o seu potencial máximo (Donovan, 2019). Donovan (2019), enumera alguns fatores que prejudicam a inclusão:

- 1) **Género:** Baixa participação de figuras femininas em posições de chefia; diferenças salariais para colaboradores de diferentes géneros;

- 2) **Identidade de gênero:** Fazer presunções relativas um gênero; falta de compreensão com transgêneros; tratamento com pronomes de gênero neutro.
- 3) **Orientação sexual:** Suposições feitas à orientação sexual dos colaboradores; “piadas” de orientação homofóbica; fricção com indivíduos com crenças religiosas vincadas.
- 4) **Religião e crenças:** Utilização de dias nos marcos religiosos importantes para cada indivíduo e não apenas aqueles fixados pelo estado, por norma, católicos; diferentes formas de vestir; diferentes crenças.
- 5) **Etnia e raça:** Sensação de marginalização; conflitos entre colaboradores vindos de acontecimentos históricos entre raças ou etnias; racismo.
- 6) **Cultura:** Pode influenciar vários fatores; ética, expectativas de trabalho, estilos de comunicação, envolvimento na tomada de decisão, desejo de equilíbrio, preferências relativamente a recompensas e incentivos.
- 7) **Idade:** Conflitos entre colaboradores mais novos e mais velhos; discriminação por idade; preferências relativamente ao estilo de gestão, flexibilidade, equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, recompensas.
- 8) **Capacidades e Incapacidades:** Discriminação de pessoas com deficiência; dúvidas sobre a capacidade das pessoas com alguma incapacidade no desenvolvimento da sua função;
- 9) **Método de aprendizagem:** Métodos e velocidade de aprendizagem; formas de formação menos eficazes.
- 10) **Estilo de comunicação:** Diferentes visões sobre o tipo apropriado de comunicação; comunicação fora do horário de trabalho.
- 11) **Tipo de personalidade:** Diferentes personalidades podem gerar fricção entre equipas.
- 12) **Estatuto parental:** Colaboradores sem filhos podem recorrer a um trabalho mais flexível, pode existir um impacto negativo com horários rotativos;

É possível entender que a discriminação pode manifestar-se em diversas formas, algumas das quais, tais como a exclusão ou a falta de respeito, são muito difíceis de resolver, uma vez que quem as provoca não tem a perceção relativamente aos impactos que têm nos indivíduos afetados. Estas ações contribuem para o aumento das consequências negativas como a redução de produtividade, a deterioração do ambiente

organizacional, o aumento de conflito, o aumento do *turnover* e comportamentos de risco. A discriminação, resulta na exclusão de candidatos qualificados no processo de seleção (Robbins & Judge, 2018).

Robbins & Judge, (2018), identificam os seguintes fatores que influenciam o processo de inclusão:

- 1) **Idade:** Esta percepção pode afetar o desempenho no trabalho e a satisfação do colaborador. Existe o estereótipo que colaboradores mais velhos estão enraizados no passado, sendo considerados inflexíveis e relutantes a aderir a novas tecnologias.
- 2) **Género:** Os gestores podem ser influenciados pelo género do candidato durante o processo de seleção para cargos de liderança. Após a contratação, é menos provável que as mulheres sejam designadas a posições que envolvam desafios mais substanciais.
- 3) **Raça e Etnia:** Os gestores, podem tender a selecionar colaboradores que compartilhem características étnicas ou raciais semelhantes às suas. Indivíduos pertencentes a grupos étnicos minoritários enfrentam maior probabilidade de discriminação no trabalho, resultando em remuneração inferior, menos oportunidades profissionais e promoções.
- 4) **Incapacidades:** Incapacidades físicas ou mentais podem levar à percepção de dependência, resultando na redução das suas possibilidades de serem contratadas.
- 5) **Religião:** Indivíduos pertencentes a diferentes religiões frequentemente questionam as crenças dos outros, o que pode criar conflitos entre indivíduos.
- 6) **Orientação Sexual e Identidade de Género:** No contexto da comunidade LGBT, já houve mudanças significativas, no entanto, é um trabalho ainda em curso.
- 7) **Capacidades:** As disparidades nas capacidades físicas e intelectuais entre indivíduos podem resultar em habilidades diferentes, que por sua vez podem representar tanto vantagens quanto limitações ao desempenhar determinadas funções.

O processo de seleção é uma etapa crucial para promover a inclusão de uma diversidade de pessoas e para direcionar a atenção, principalmente, para o potencial de

cada indivíduo. Conclui-se que a discriminação pode contribuir para o aumento do *turnover*, o que é prejudicial ao desempenho da organização (Robbins & Judge, 2018).

### g) Envolvimento e *Branding*

O envolvimento dos colaboradores no seu trabalho é um aspeto crucial para o sucesso organizacional. De acordo com (Donovan, 2019) o envolvimento diz respeito ao grau de empenho que os colaboradores sentem relativamente ao seu trabalho. Quando os colaboradores estão envolvidos, podem suceder os seguintes resultados positivos:

- Taxa de abstenção menor;
- Menor intensão de rotação, maior nível de retenção;
- Aumento da produtividade e rentabilidade;
- Diminuição dos níveis de erro e desperdício;
- Maior satisfação e lealdade do cliente;
- Maior probabilidade de sucesso organizacional (Donovan, 2019).

No entanto, é importante referir que o envolvimento também tem o seu lado negativo, o presenteísmo. Este refere aos colaboradores que apresentam níveis muito elevados de empenho no seu trabalho, podendo acabar por trabalhar em excesso, além do horário exigido, o que pode levar ao *burnout* (Donovan, 2019).

Outro conceito relevante é o *Employer Branding*. Este conceito refere-se à reputação de uma entidade como empregador. É fundamental que as organizações se diferenciem dos seus concorrentes, através da capacidade de atrair e reter talentos desejados (Monteiro et al., 2020). O *Branding*, por sua vez, refere-se à forma como a organização se diferencia no mercado de trabalho. Este tanto é utilizado para potenciais colaboradores, como para aqueles que já estão empregados. O *Branding* deve refletir os valores, estratégias de pessoas e as políticas de RH da organização, ajudando-a a competir pelo talento, a promover a lealdade através do recrutamento, retenção e envolvimentos eficaz, e ainda ajudando a organização a alcançar a sua estratégia através da retenção dos melhores colaboradores (Donovan, 2019). Backhaus & Tikoo, (2004) defendem que o *Branding* consiste num conjunto de iniciativas da organização para promover, tanto interna como externamente, uma visão clara que torna a organização única e atrativa.

O *Employer Branding* pode ser aplicado tanto externamente, visando atrair novos colaboradores, como internamente, para aumentar a lealdade e empenho dos colaboradores atuais. O objetivo principal é destacar os empregadores no mercado de trabalho e apoiá-los na sua abordagem, com o objetivo de reter e adquirir colaboradores mais talentosos e qualificados (Theurer et al., 2018).

É importante referir que o *Employers Branding* contribui direta e eficazmente na evolução e progresso da empresa, tanto a nível económico, como na atração de talentos, conferindo-lhe uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes (Monteiro et al., 2020).

#### h) Relações com os colaboradores

As relações com os colaboradores fazem referência à dimensão psicológica e às relações interpessoais no trabalho, este conceito refere-se à forma como a organização lida com os colaboradores, tanto de forma individual como coletivo (Donovan, 2019).

As relações laborais englobam a interação entre gestores e colaboradores, tanto em termos coletivos como individuais, de forma a proporcionar uma comunicação eficaz e dar voz aos colaboradores. A perspetiva coletiva ou pluralista sugere que os interesses dos colaboradores podem não coincidir com os dos empregadores. Por outro lado, a perspetiva individual ou unitária defende que os colaboradores e empregadores partilham preocupações comuns (Armstrong & Taylor, 2020).

Armstrong & Taylor (2020), referem ainda que as políticas de relacionamento com os colaboradores de uma organização expressam a filosofia da organização e as relações entre a gestão e os colaboradores. Assim, identificaram 4 abordagens:

- 1- **Adversaria:** A organização decide o que fazer e como fazer. Os colaboradores podem apenas recusar as decisões da organização.
- 2- **Tradicional:** Existe uma relação de trabalho boa, a direção desenvolve as propostas e os colaboradores tomam conhecimento das mesmas através dos seus superiores, estes podem aceitar estas propostas ou sair.
- 3- **Parceira:** Os colaboradores estão envolvidos no desenvolvimento das políticas, mas a organização mantém a palavra final.

**4- Partilha de poder:** A organização envolve os colaboradores nas decisões do dia-a-dia e também nas decisões estratégicas.

A comunicação é um aspeto essencial para a existência de uma boa relação com os colaboradores, focando-se em comportamentos positivos e desejados, e adotando uma abordagem pró-ativa e de resolução de problemas. Para tal, deve ser realizada uma consulta para levantamento e interpretação de atitudes e problemas, de forma a identificar os conflitos e iniciar a sua resolução. As relações têm início com um contrato, no entanto, para além deste contrato físico e legal, é também celebrado um contrato psicológico. Este passa a ser tão ou mais significativo que o contrato físico, pois trata-se de um conjunto de expectativas que o colaborador e a organização automaticamente desenvolvem, sobre o que espera deles e o que devem receber em troca (Donovan, 2019).

#### **i) Administração, controlo e segurança**

A Administração refere-se ao ato de administrar ou à gama de atividades associadas à organização. Todas as questões discutidas anteriormente exigem a administração das políticas e procedimentos, com o objetivo de gerir o modo como a organização funciona. A GRH não pode focar-se apenas na saúde e segurança física, deve também considerar a saúde mental e bem-estar dos colaboradores, podendo até oferecer formação acerca de como identificar e gerir o stress, assédio ou discriminação. Quando uma organização não se foca no bem-estar, pode prejudicar o compromisso, empenho e a inclusão dos colaboradores, diminuindo a produtividade e podendo sofrer com processos judiciais (Donovan, 2019). Assim, a segurança no trabalho é essencial, pois garante o bem-estar físico e emocional dos indivíduos, gerado através de condições favoráveis de trabalho (Paiva et al., 2017).

Deste modo, é imperativa a sua implementação no setor hoteleiro, pois trata-se de um serviço com altos níveis de interação com o consumidor, e sua experiência é baseada na qualidade do serviço prestado. Entende-se que, para o consumidor ter uma boa experiência, é imperativo que o colaborador seja bem tratado pelo hotel. Ao aderir às PGRH, a empresa está a motivar e a satisfazer o colaborador, de forma que as suas intenções de sair da organização reduzam e o seu compromisso aumente, criando uma cultura acolhedora e um ambiente inclusivo (Agarwal, 2021).

### 1.3 A importância da Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria

A indústria hoteleira é caracterizada, em maioria, pela sua intangibilidade e dependência de interação entre colaboradores e hóspedes. Assim, a GRH é responsável por unir os objetivos organizacionais à satisfação de colaboradores, de forma a que haja a prestação do serviço de forma excelente e orientada para o consumidor (Yamamoto et al., 2023).

A GRH é utilizada para comunicar comportamentos desejados, moldar e reforçar o desempenho, contribuindo assim para a realização dos objetivos da organização. É também uma forma de reduzir custos, pois quando práticas como recrutamento e seleção, retenção, compromisso, inclusão e gestão do desempenho são desenvolvidas e aplicadas, podem resultar numa redução da rotação e formação de novos colaboradores. Atividades de planeamento, inclusão, envolvimento e desenvolvimento de RH ajudam na sustentabilidade organizacional. Identificar necessidades e desenvolver colaboradores é benéfico para a longevidade organizacional (Donovan, 2019).

As PGRH estão associadas a ações que aumentam os conhecimentos, aptidões, capacidades e habilidades dos colaboradores, neste caso da indústria hoteleira, para que possam ter um comportamento mais empreendedor. Assim, quando os colaboradores adquirem este comportamento, ficam com a capacidade de comunicar com sucesso junto dos consumidores e de satisfazer as suas necessidades mais facilmente, fazendo com que cada consumidor seja tratado de forma única. Assim, se a indústria hoteleira pretende oferecer serviços de alta qualidade, deve haver confiança nos seus colaboradores e descobrir que fatores os encorajam para oferecerem o melhor serviço aos clientes (Surucu & Sesen, 2019).

A criação e inovação das PGRH é vital para a indústria hoteleira, especialmente no mercado de luxo. Colaboradores guiados com boas PGRH têm as competências, os conhecimentos e a motivação necessária para, de forma consistente, desempenharem a sua função, de forma a conseguirem satisfazer as expectativas dos hóspedes, deste segmento hoteleiro. As PGRH devem estar em constante inovação, para que possam acompanhar as mudanças das necessidades dos hóspedes com o passar do tempo e também aperfeiçoar e acompanhar os colaboradores. Posto isto, entende-se que a

implementação destas práticas afetam de forma positiva o bem-estar e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, que por sua vez, afeta o desempenho a longo prazo da organização (Pang, 2020).

A GRH tem a capacidade de influenciar o sucesso e o lado competitivo de uma organização. Deste modo, a sua relevância é notória, sendo que a hotelaria trata de um serviço em que é necessário mão-de-obra intensiva, pois o fator humano é um dos maiores responsáveis pelo sucesso da organização, pois trata-se de um serviço baseado na comunicação entre colaboradores e hóspedes (Otoo & Mishra, 2018).

#### **1.4 Satisfação no trabalho**

Locke (1969), citado em (Elrehail et al., 2020), define satisfação no trabalho como um estado emocional agradável no trabalho resultante da avaliação do seu trabalho, por ter alcançado ou ter tentado alcançar os valores do mesmo. A satisfação do colaborador torna-se cada vez mais um fator relevante no ambiente laboral, pois está ligada à produtividade, performance organizacional, lealdade para com a organização e realização pessoal e profissional. É possível constatar que maior satisfação no trabalho traduz-se num bom desempenho da função a ser exercida pelo colaborador (Veloso et al., 2021).

Segundo Pancasila et al., (2020), se o desempenho do colaborador for excelente, é provável que o desempenho da organização também seja excelente. Aamodt (2012), citado em Pancasila et al. (2020), refere que a motivação da organização, encoraja o espírito de trabalho do colaborador para dar o seu melhor. Se o colaborador se sentir motivado, então sentirá também satisfação no trabalho e trabalhará de forma mais entusiasta, de forma a melhorar a sua performance.

O planeamento de RH influencia a satisfação dos colaboradores, porque permite que participem na organização das suas carreiras e nas decisões de emprego. Um bom planeamento motiva os colaboradores, influenciando a sua felicidade, tornando-os mais produtivos (Elrehail et al., 2020).

O clima organizacional é uma estratégia motivacional não-material e está diretamente relacionada com a satisfação no trabalho. O clima organizacional intercede

no trabalho e nas relações interpessoais, influenciando os processos de comunicação, resolução, aprendizagem, motivação e eficiência (Rahimic, 2013).

Um estudo realizado por Rahimic (2013) confirmou que 86.6% da satisfação no trabalho foi influenciada pelas mudanças no clima organizacional. Colaboradores que se encontram numa posição da hierarquia mais elevada têm uma opinião mais positiva acerca da empresa. Por outro lado, o estudo também concluiu que o que mais influencia a satisfação no trabalho é a “responsabilidade por um trabalho com qualidade, apoio da mudança e aceitação e alcance de objetivos” (p.134), de seguida refere as qualificações para a função, progressão na carreira e comunicação sobre eficiência no trabalho, seguido da lealdade e, por fim, elogios e atitudes positivas (Rahimic, 2013).

A organização deve prestar atenção às necessidades, expectativas e competências dos colaboradores. A satisfação no trabalho pode ser alcançada através de fatores motivacionais como recompensas, segurança, influência interpessoal e condições de ambiente de trabalho que geram oportunidades de autodesenvolvimento e melhoria (Pancasila et al., 2020).

Para Macaulay Onovughak et al. (2022) o *turnover* é uma das maiores razões para a ineficiência na performance das organizações. A indústria hoteleira é um setor onde o *turnover* é elevado, devido à insatisfação dos colaboradores, causada por stress e sobrecarga de trabalho. Assim, é importante prevenir o *turnover* e promover a fidelização dos colaboradores. Um colaborador satisfeito, tem uma influência positiva sobre a qualidade do serviço, as relações com clientes e a sua satisfação e o desempenho da organização, resultando num serviço de maior qualidade (Heimerl et al., 2020).

Entre 1957 e 1966, Herzberg desenvolveu o “Modelo de Motivação de Dois Fatores”, fundamentado numa investigação sobre as fontes de satisfação e insatisfação no trabalho. Um dos fatores era “motivacionais”, que se relacionam com o conteúdo do trabalho e consistem na necessidade de realização, o interesse pelo trabalho, a responsabilidade e as oportunidades de progresso. O segundo fator era de “higiene”, este estava mais relacionado com o contexto de trabalho, incluindo coisas como salário e condições de trabalho. Estes fatores servem para prevenir a insatisfação e não para gerar motivação. Este modelo enfatiza a necessidade de considerar tanto fatores financeiros

como não financeiros ao desenvolver um sistema de recompensas (Armstrong & Taylor, 2020).

#### 1.4.1 Condições de trabalho na indústria hoteleira

Segundo Ariza-Montes et al., (2019), a indústria hoteleira apresenta condições de trabalho precárias comparada com outras indústrias, pois neste setor os trabalhos são de baixa qualidade, sazonais, há pouco investimento em formação e os salários são baixos.

A indústria hoteleira é marcada pelas relações com os supervisores, condições de trabalho, horários de trabalho, carga laboral, conteúdo de trabalho, salário e benefícios. (Codling et al., 2016).

Um modelo proposto por (Ramos et al., 1996), refere 5 categorias que influenciam as condições de trabalho na indústria hoteleira na Europa:

- a) **Caraterísticas Sociodemográficas** – Feminino é o sexo dominante na indústria hoteleira, no entanto, nunca em posições de chefia; baixas qualificações e falta de competências; estudantes; jovens empregados e pessoas de países diferentes do que aquele onde trabalham.
- b) **Condições de trabalho físicas e ambientais** – Trabalho sem contrato; pouca segurança e estabilidade no trabalho; opções de carreira e promoções limitadas; salários baixos e poucos benefícios; más condições físicas de trabalho.
- c) **Fatores psicológicos e organizacionais** – Grande carga horária; rotina monótona; horários irregulares; grande carga laboral; falta de envolvimento dos colaboradores; falta de formação; estatuto profissional baixo.
- d) **Saúde** – Problemas de saúde e lesões; ansiedade.
- e) **Bem-estar psicológico** – Tipo de organização; clima laboral; cultural organizacional; membros da organização.

Stamolampros et al., (2019) descrevem a indústria do turismo como sendo um setor composto de colaboradores com baixas competências e habilidades, com contratos a tempo inteiro, tempo integral ou com termo certo.

O setor oferece mão-de-obra jovem e por vezes inexperiente, pois os colaboradores mais experientes procuram outras indústrias com mais estabilidade. A indústria do

turismo, é das economias com colaboradores mais jovens, o que gera dúvidas relativamente ao método de recrutamento e seleção, formação e motivação (Ladkin & Buhalis, 2016).

McNamara et al., (2011) referem que colaboradores empregados na área do turismo, sofrem mais stress, devido à inconsistência entre a vida pessoal e a vida profissional, devido a consumidores e supervisores exigentes, falta de formação, horários prolongados e salários baixos.

McNamara et al., (2011) concluíram que as PGRH na indústria do turismo são inferiores às práticas aplicadas noutras indústrias, tendo como resultado a insatisfação, falta de compromisso e motivação dos colaboradores.

#### **1.4.2 Fatores que influenciam a satisfação ou insatisfação no trabalho**

Os fatores que influenciam a satisfação ou insatisfação do colaborador no trabalho têm sido cada vez mais notados pela indústria hoteleira, pois colaboradores satisfeitos geram menos faltas, menos variações, menos registos de doença e entregam um trabalho de qualidade mais elevada (Heimerl et al., 2020).

Ariza-Montes et al., (2019) referem que a indústria hoteleira acaba por perder colaboradores motivados devido à falta de boas condições de trabalho e à falha na promoção o bem-estar dos seus colaboradores, estas condições podem levar a conflitos familiares, pressão, exaustão emocional e stress.

Outros fatores que contribuem para a insatisfação no trabalho são as expectativas dos trabalhadores em relação ao seu trabalho, a discrepância entre o trabalho e a pessoa, a falta de formação e de feedback, as oportunidades mínimas de crescimento e de carreira, o stress provocado pelo excesso de trabalho, as más condições de trabalho e o estatuto profissional (Codling et al., 2016).

Heimerl et al. (2020) apresenta um estudo que analisa a influência dos seguintes fatores para a satisfação ou insatisfação no trabalho, no caso específico da indústria hoteleira, de forma a perceber o impacto dos seguintes fatores: horas trabalhadas, salário, desenvolvimento pessoal, ambiente de trabalho, liderança e gestão, funções desempenhadas e infraestrutura.

- a) **Horas Trabalhadas** – A indústria hoteleira apresenta horários irregulares e rotativos, não sendo favoráveis à socialização externa do indivíduo, pois incluem turnos durante os fins-de-semana e noturnos, podendo até exceder o horário mínimo obrigatório. Assim, um esforço por parte da organização, em compatibilizar o horário de trabalho com a vida familiar do colaborador, gera satisfação no trabalho.
- b) **Salário** – A indústria hoteleira é considerada “mal paga” e com condições insatisfatórias de trabalho.
- c) **Desenvolvimento Pessoal** – Tanto para colaboradores a tempo parcial, como para colaboradores a tempo integral, desse ser dada a possibilidade de desenvolvimento na profissão. A oportunidade de formação, gera satisfação no trabalho, pois à maiores possibilidades de progressão na carreira.
- d) **Ambiente de Trabalho** – A relação entre colaboradores, colegas e consumidores pode ter grande influência na satisfação no trabalho ou insatisfação, dependendo da relação com outros indivíduos. A comunicação no local de trabalho, conexão com os hóspedes e o sentido de justiça no trabalho, geram satisfação tanto para o colaborador como para o empregador.
- e) **Liderança e Gestão** – A capacidade dos gestores de comunicarem objetivos, decisões ponderadas, autoconfiança e lealdade pelos princípios, são fatores importantes para o aumento da satisfação. Dar poder ao colaborador, é também um fator de satisfação no trabalho, pois podem aplicar as suas competências, criatividade e tomarem as suas decisões.
- f) **Funções desempenhadas** – As funções desempenhadas, representam a satisfação no trabalho, através dos desafios que são apresentados ao colaborador, de forma a ter tarefas diferentes, benéficas o desenvolvimento do colaborador.
- g) **Infraestruturas** – A indústria do turismo é conhecida por oferecer instalações pobres aos seus colaboradores, que quando adicionado a outros fatores analisados anteriormente, podem levar à insatisfação do colaborador.

Por sua vez, Stamolampros et al., (2019), analisaram também vários fatores sociais, individuais e familiares, relacionados com o trabalho e a organização de forma a obter satisfação no trabalho, como disposto a seguir:

- a) **Fatores Organizacionais** – O suporte organizacional está relacionado com o alcance da satisfação no trabalho, quando a organização apoia os colaboradores, oferecendo oportunidades de formação e encorajamento por parte dos seus supervisores, estes têm uma maior probabilidade de satisfação no trabalho. Outros elementos influenciadores são a responsabilidade social, envolvimento, estrutura organizacional, clareza na função, recompensa e carreira (Lam et al., 2001; Yeh, 2013; Øgaard, Marnburg, & Larsen, 2008; Li & Tse, 1998; Ineson, Benke, & László, 2013; McPhail et al., 2015, citado em Stamolampros et al., (2019)
- b) **Caraterísticas Sociais e Familiares** – Quando o trabalho interfere com a vida familiar, os colaboradores deixam de se envolver em momentos importantes da sua vida familiar e social, assim, a existência de um supervisor que suporta os assuntos familiares dos colaboradores, aumenta a satisfação no trabalho.
- c) **Caraterísticas Individuais** – Caraterísticas como idade, nível de educação, género, podem ter impacto na satisfação no trabalho, como por exemplo, devido à falta de pessoas do sexo feminino em papeis de chefia.
- d) **Caraterísticas Relacionadas com o Trabalho** – Caraterísticas sobre o conteúdo do trabalho e de contratação. O colaborador pode não ser compatível com a função ou com criam expectativas que não são reais acerca da mesma. (Stamolampros et al., 2019)

## 1.5 Motivação

Armstrong & Taylor (2020) designam a motivação como “a força e direção do comportamento e os fatores que influenciam as pessoas a agir de certas formas” (p.169). Reforça ainda que os colaboradores são motivados quando antecipam que uma determinada ação possa conduzir à realização de um objetivo e a uma recompensa valorizada, uma recompensa que satisfaça as suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho encoraja os colaboradores a fazerem o seu trabalho da melhor forma e a atingir objetivos tanto pessoais como da organização. É uma forma de incentivar indivíduos a agirem de uma certa forma, para que sejam atingidos os objetivos da organização (Håvold and Håvold, 2019, citado em (Asheq et al., 2022).

O clima organizacional de uma empresa influencia a motivação dos colaboradores e a sua performance no trabalho. Deve ser tido em consideração que os colaboradores trabalham para satisfazer as suas necessidades materiais e psicológicas, assim sendo, a motivação impulsiona o desejo de melhorar a sua performance no trabalho. A motivação pode ser determinada medindo a satisfação do colaborador ou a sua performance. Desta forma, os supervisores devem ter em consideração que as necessidades dos colaboradores são diferentes entre eles, para que possam fazer com que o ambiente de trabalho seja mais motivador e assim conseguir resultados mais elevados (Rusu & Avasilcai, 2014).

Sendo a indústria hoteleira um setor ligado ao atendimento ao cliente, é ainda mais importante que os colaboradores se sintam motivados, pois o colaborador da linha da frente tem um impacto imediato na satisfação do consumidor (Chien et al., 2020).

Donovan (2019), tirou as seguintes conclusões relativamente à motivação:

- a) Os colaboradores são motivados por outros fatores além do salário e condições de trabalho;
- b) Importância da necessidade de reconhecimento e sentido de pertença;
- c) A atitude do colaborador é moldada pelo grupo ao qual pertence.

Arnold et al (1991), citado em (Armstrong & Taylor, 2020), refere três componentes da motivação:

1. Direção: O que a pessoa está a atentar fazer.
2. Esforço: Qual o empenho da pessoa.
3. Persistência: Por quanto tempo a pessoa continua a tentar.

(Armstrong & Taylor, 2020).

### **1.5.1 Motivação intrínseca e extrínseca**

Frederick Herzberg, desde 1959, tem sido considerado um pioneiro na teoria da motivação, tendo desenvolvido uma teoria de dois fatores, os “fatores motivadores” e os “fatores higiênicos”, de forma a compreender como os colaboradores se sentem relativamente ao seu trabalho. Assim, afirma que um colaborador é influenciado pelos seguintes fatores: reconhecimento, realização, possibilidade de crescimento, progressão,

salário, relações interpessoais, supervisão, responsabilidade, política e administração da empresa, condições de trabalho, o trabalho em si, fatores na vida pessoal, status e segurança no emprego (Herzberg, 1959, citado em (Jaworski et al., 2018)).

Os “fatores motivadores” são fatores intrínsecos relacionados com o trabalho que contribuem para a satisfação no trabalho, como, por exemplo, reconhecimento, apreciação, promoção, crescimento pessoal. Os “fatores higiênicos” são fatores extrínsecos ao ambiente de trabalho, que podem levar à insatisfação do colaborador, como, por exemplo, políticas e estrutura organizacional, condições de trabalho, remuneração, segurança (Asheq et al., 2022).

A motivação intrínseca manifesta-se quando os indivíduos sentem que o seu trabalho é importante, interessante e estimulante, proporcionando-lhes um nível razoável de autonomia, oportunidades para alcançar e progredir, bem como espaço para utilizar e desenvolver competências e capacidades. Este tipo de motivação está relacionado com a “qualidade de vida no trabalho” e tem um efeito mais profundo e a longo prazo. (Armstrong & Taylor, 2020).

A motivação extrínseca ocorre quando são realizadas ações para ou em benefício dos colaboradores, com o propósito de os motivar. Essas ações englobam recompensas, tais como incentivos, aumento salarial, elogios ou promoções e punições, tais como ação disciplinar, retenção salarial ou críticas. Embora os motivadores extrínsecos possam ter um efeito imediato e poderoso, não são necessariamente duradouros (Armstrong & Taylor, 2020).

Em 1954, Maslow desenvolveu a “Hierarquia de Necessidades”, na qual sugeriu que há 5 grandes categorias de necessidades aplicáveis ao ser humano no geral, começando pelas necessidades fisiológicas fundamentais e avançando através de uma hierarquia de necessidades de segurança, sociais e de estima até à necessidade de autorrealização, considerada a mais elevada de todas. Quando uma necessidade inferior é satisfeita, a seguinte torna-se dominante, assim a atenção do indivíduo volta-se para a satisfação dessa necessidade mais elevada. No entanto, este modelo apresenta as suas falhas, devido à sua rigidez, já que pessoas diferentes têm prioridades diferentes. (Armstrong & Taylor, 2020).

## 1.6 Relação as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação e Motivação no Trabalho

Segundo Caroco & Correia (2012), as PGRH tem influência nas atitudes e comportamentos dos colaboradores em vários níveis, assumindo-se como um fator impulsionador de motivação e satisfação no trabalho. As PGRH devem ser percebidas pelo gestores como um método que aprimora as condições de trabalho e impulsiona os resultados da organização (Guedes et al., 2005a).

Tzabbar et al., (2016) referem que a implementação de PGRH possibilita que a organização seja capaz de atrair, reter e motivar colaboradores, de modo que estes apoiem a sua missão, objetivos e estratégias, contribuindo assim, para o desempenho organizacional. Não obstante, reconhece-se que, embora exista consenso acerca desta correlação positiva, persistem inconsistências no que concerne à relação destas variáveis.

Segundo Mira et al., (2019), a satisfação no trabalho está diretamente ligada à implementação de PGRH, proporcionando confiança no ambiente laboral, compromisso, envolvimento, desempenho e, conseqüentemente, permitirá à organização atingir os seus objetivos.

Bradley & Petrescu (2004) dão o exemplo de locais de trabalho que promovem a aprendizagem contínua, estes têm um impacto relevante na satisfação no trabalho. A implementação desta prática aumenta a probabilidade de um colaborador estar satisfeito, aumenta a sua motivação e compromisso. Por outro lado, Absar et al. (2010), referem várias práticas no seu estudo e assumem que o planeamento adequado de recursos humanos pode aumentar a satisfação no trabalho ao facultar oportunidade para que os colaboradores participem no planeamento das suas próprias carreiras. O recrutamento e seleção estão positivamente ligados a variáveis de desempenho organizacional, como a eficácia, eficiência, inovação e qualidade. Referem também a formação e desenvolvimento, reforçando que estes têm um impacto positivo na satisfação dos colaboradores. No que concerne à avaliação de desempenho, dado que esta pode levar a aumentos salariais, promoções e formação, assume-se que uma avaliação de desempenho mais eficaz pode ter um impacto positivo na satisfação no

trabalho dos colaboradores. Relativamente à gestão de recompensas, este é um dos fatores com mais influencia para a satisfação no trabalho, pois afeta o seu estatuto de vida, a sua motivação, a lealdade e a produtividade.

Alguns estudos mostram que certas PGRH, como o trabalho em equipa, maior margem de manobra e autonomia no local de trabalho e vários esquemas de envolvimento dos colaboradores e de remuneração, motivam os trabalhadores e, conseqüentemente, geram uma produtividade laboral mais elevada (Boselie & Van der Wiele (2002); Goula-Williams (2003); (Berg et al., 2001).

## CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 2.1 Introdução

Após a revisão de literatura, efetuada através de uma pesquisa, entende-se que os estudos relativamente ao efeito da aplicação das PGRH numa organização hoteleira, relativamente à satisfação e motivação do colaborador, ainda são escassos. O presente estudo foi conduzido em 4 estabelecimentos hoteleiros localizados na cidade do Porto e Lisboa, pertencentes ao mesmo grupo hoteleiro. Este grupo é caracterizado pelos seus hotéis *boutique*, dispendo de unidades com classificação de 4 e 5 estrelas.

A metodologia de investigação utilizada neste projeto foi quantitativa, transversal, descritiva e correlacional, pois foi desenvolvido um questionário (APENDICE I), destinado aos colaboradores de um grupo hoteleiro, esta ferramenta permitirá medir e avaliar a opinião dos colaboradores quanto ao seu nível de satisfação no trabalho, em relação às PGRH aplicadas, de forma rápida.

Adicionalmente, foi realizada uma entrevista (APENDICE II) ao/à Diretor/a de Recursos Humanos deste grupo hoteleiro, esta ferramenta permitirá compreender a perspetiva do entrevistado relativamente às práticas aplicadas no grupo hoteleiro onde trabalha e a sua perceção relativamente à satisfação dos colaboradores, de forma específica.

Através da utilização destes dois métodos de estudo será possível triangular a informação, de forma a entender se a informação prestada pelos participantes do questionário é verídica, comparativamente às respostas dadas na entrevista pelo Entrevistado 1.

O objetivo geral da presente dissertação é compreender de que forma as Práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas num grupo hoteleiro, influenciam a satisfação e a motivação dos colaboradores. Tendo como objetivos específicos:

- Identificar as PGRH utilizadas num grupo hoteleiro.
- Perceber, sob o ponto de vista do colaborador, qual o impacto das PGRH implementadas para a sua satisfação e motivação.
- Identificar os desafios sentidos na GRH numa unidade hoteleira.

Para alcançar estes objetivos, foi formulada a seguinte questão de investigação:

**Questão 1:** Qual a influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, implementadas num grupo hoteleiro, na satisfação e motivação dos colaboradores?

A partir desta questão central foram desenvolvidas as seguintes hipóteses:

**H1:** A utilização da PGRH recrutamento relaciona-se com a satisfação do colaborador

**H2:** A utilização da PGRH seleção relaciona-se com a satisfação do colaborador

**H3:** A utilização da PGRH formação relaciona-se com a satisfação do colaborador

**H4:** A utilização da PGRH avaliação de desempenho relaciona-se com a satisfação do colaborador

**H5:** A utilização da PGRH gestão de recompensas relaciona-se com a satisfação do colaborador

**H6:** A utilização da PGRH diversidade e inclusão relaciona-se com a satisfação do colaborador

**H7:** A utilização da PGRH administração, controlo e segurança relaciona-se com a satisfação do colaborador

**H8:** A utilização da PGRH recrutamento relaciona-se com a motivação do colaborador

**H9:** A utilização da PGRH seleção relaciona-se com a motivação do colaborador

**H10:** A utilização da PGRH formação relaciona-se com a motivação do colaborador

**H11:** A utilização da PGRH avaliação de desempenho relaciona-se com a motivação do colaborador

**H12:** A utilização da PGRH gestão de recompensas relaciona-se com a motivação do colaborador

**H13:** A utilização da PGRH diversidade e inclusão relaciona-se com a motivação do colaborador

H14: A utilização da PGRH administração, controlo e segurança relaciona-se com a motivação do colaborador

## 2.2 Problema de Investigação

A indústria hoteleira atualmente enfrenta uma grande concorrência na sua oferta. Para alcançar uma vantagem competitiva, é fundamental que os colaboradores sejam considerados como o fator principal do sucesso e diferenciação no setor.

Sendo a indústria hoteleira, uma área onde o que é vendido se caracteriza como um serviço, os colaboradores apresentam um peso maior para o sucesso da organização, pois são elas que têm contacto direto com o hóspede e influenciam a sua experiência desde o início.

No presente estudo, entende-se que o setor hoteleiro é conhecido como um dos setores laborais onde as condições de trabalho são mais precárias. Assim, o problema da investigação é a indústria hoteleira não dar a devida importância à aplicação de PGRH na organização, de modo a manter os colaboradores satisfeitos e motivados.

A satisfação no trabalho é um elemento fulcral para o bom desenvolvimento da organização, pois com colaboradores satisfeitos, a sua motivação cresce e, assim, aumenta a possibilidade de serem atingidos os objetivos da organização.

Assim, neste estudo, será realizada uma análise PGRH aplicadas num grupo hoteleiro, e a relação de cada uma com a satisfação e motivação do colaborador, permitindo estabelecer uma ligação entre as práticas que geram ou não satisfação. Esta pesquisa será analisada tanto do ponto de vista do colaborador, como do Gestor de Recursos Humanos e será útil, pois os estudos na área ainda são escassos e assim pode ser utilizado noutras unidades hoteleiras, de modo a conseguirem melhorar o seu modelo de Gestão de Recursos Humanos.

## 2.3 Caraterização dos instrumentos

### 2.3.1 Caraterização do Inquérito por Questionário

Tanto a construção do inquérito, como a construção da entrevista foram feitas com base na revisão de literatura efetuada anteriormente. O questionário foi elaborado através da plataforma *Google Forms* e é iniciado com uma pequena introdução que

refere o âmbito em que foi realizado, os objetivos gerais e, no facto do questionário ser completamente anónimo.

Como é possível perceber na Tabela 1, o questionário direcionado aos colaboradores, foi dividido em 4 secções, a primeira secção com questões relativas a dados sociodemográficos, de forma a ser possível traçar o perfil do colaborador, a segunda secção com questões relativas às Práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas no grupo hoteleiro, com intuito de entender que práticas são utilizadas no grupo hoteleiro, a terceira secção com questões relativamente à sua satisfação no trabalho, nesta secção existem questões de resposta múltipla e uma grelha construída de forma a entender a satisfação do colaborador relativamente às praticas implementadas na organização, avaliadas na escala Likert, de 1 a 5, sendo 1 “Discordo Totalmente,” 2 “Discordo”, 3 “Não concordo, nem discordo”, 4 “Concordo” e 5 “Concordo Totalmente”, e por fim, a quarta secção relativa à motivação no trabalho, que em semelhança com a terceira secção, dispõe também de respostas múltiplas e uma grelha de forma a descobrir o grau de motivação do colaborador, estas questões foram elaboradas com base na revisão de literatura.

Tabela 1: Estrutura do Questionário Aplicado

<i>Questionário para os colaboradores</i>		
Secção 1	Dados Sociodemográficos	5 questões
Secção 2	Práticas de Gestão de Recursos Humanos Implementadas no Grupo Hoteleiro	12 questões
Secção 3	Satisfação no Trabalho	21 questões
Secção 4	Motivação no Trabalho	9 questões

### 2.3.2 Caraterização da entrevista semiestruturada

Foi realizada uma entrevista semiestruturada, esta é uma técnica de recolha de informação flexível e que dá a possibilidade de obtermos respostas mais abertas, não restringindo a um guião, visa criar processos de comunicação. Interação humana e contacto direto entre o investigador e o interlocutor e contem perguntam que não encaminham a ideologia do entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 1995).

As questões foram realizadas com base na revisão de literatura, de forma a utilizar apenas tópicos relevantes e realizaram-se apenas questões abertas com o objetivo de

obter o máximo de informação e detalhe. Esta entrevista foi dividida em 3 partes, a primeira com a caracterização do participante, a segunda com as PGRH aplicadas na organização e a terceira com a satisfação e motivação no trabalho. O guião final da entrevista, inclui 25 questões. Entre elas 4 questões de caracterização do participante e 21 questões abertas. O/a Diretor/a de Recursos Humanos terá a denominação de “Entrevistado 1”.

A primeira introdução serviu como forma de conhecermos um pouco do Entrevistado 1, e as restantes questões focaram-se nas PGRH aplicadas e as suas consequências na satisfação e motivação do colaborador.

Para analisar os dados, será executada uma análise de temática, utilizando o/a discurso do Entrevistado 1 e posteriormente serão identificadas as discrepâncias entre as respostas do/a Diretor/a e dos colaboradores.

## 2.4 População e Amostra

O estudo quantitativo foi aplicado aos colaboradores de um grupo hoteleiro e tem como objetivo entender o seu grau de satisfação e motivação relativamente às práticas implementadas.

A população deste estudo foca-se nos colaboradores do grupo hoteleiro em análise, abrangendo todos os departamentos sem exclusões. Foi utilizada uma técnica de amostragem por conveniência e definida a dimensão do estudo de modo a obter uma amostra representativa. Assim, compreende-se que a população em estudo conta com 245 colaboradores, a maioria com idades compreendidas entre os 24 e os 28 anos e com um nível de escolaridade o Ensino Secundário.

Como é possível observar na Tabela 2, o questionário contou com um total de 60 inquiridos, onde 50% eram do sexo feminino (n=30) e 50% do sexo masculino (n=30). Através da análise “Antiguidade na empresa” é possível perceber que a maioria dos inquiridos, são jovens, com idades compreendidas entre os 18 e os 28 anos, têm o Ensino Superior e está na empresa há mais de 1 ano. Maior parte das respostas são provenientes de colaboradores do setor administrativo.

Tabela 2: Caracterização sociodemográfica dos participantes

		<i>Nº de Respostas</i>	<i>Frequência</i>
<i>Género</i>	Feminino	30	50%
	Masculino	30	50%
<i>Idade</i>	18-23	16	26.7%
	24-28	20	33.3%
	29-34	10	16.7%
	35-40	8	13.3%
	41-50	2	3.3%
	51-60	4	6.7%
	Mais de 60 Anos	0	0%
<i>Habilitações Literárias</i>	Ensino Básico	0	0%
	Ensino Secundário	15	25.0%
	Ensino Superior	45	75.0%
<i>Antiguidade na Unidade Hoteleira</i>	Menos de 6 meses	10	16.7%
	De 6 meses a 1 ano	6	10.0%
	De 1 ano a 3 anos	22	36.7%
	De 3 anos a 5 anos	8	13.3%
	Mais de 5 anos	14	23.3%
<i>Qual o seu cargo na Unidade Hoteleira?</i>	Setor Operacional	15	23,3%
	Setor Administrativo	45	76,7%

## 2.5 Procedimento

Os questionários foram distribuídos tanto pessoalmente como através de correio eletrónico profissional, com a assistência do/a Diretor/a Comercial, que enviou o link de acesso ao inquérito para todos os endereços eletrónicos pertencentes ao grupo hoteleiro. O período de disponibilização online deste inquérito, foi de 27 de setembro 2022 a 05 de outubro 2022, resultando num total de 60 respostas. O inquérito foi respondido de forma voluntária por parte dos colaboradores e assegurava o anonimato dos participantes e dos dados obtidos. Após o término deste período, os dados foram tratados utilizando o software IBM SPSS *Statistics* 2022, versão 22.

As técnicas de análise utilizadas para o tratamento dos dados coletados consistiram inicialmente na aplicação da estatística descritiva a todas as variáveis, seguida pela condução de testes de hipóteses.

A estatística descritiva é uma metodologia analítica, que tal como o nome indica se destina a descrever dados e tem como principal objetivo a síntese e a compreensão de um conjunto de valores da mesma natureza, permitindo ter uma visão global da variação desses valores organizando e descrevendo os dados utilizando, neste caso, tabelas e gráficos. (Guedes et al., 2005b). Deste modo, as questões colocadas no questionário foram analisadas através da elaboração de tabelas de frequência utilizando o software IBM SPSS *Statistics* para a análise estatística. Para as questões de resposta aberta, foi feita uma análise com o propósito de identificar padrões nas respostas dadas pelos inquiridos, de forma a ser possível estudá-las através do IBM SPSS *Statistics*.

Os testes de hipóteses constituem um procedimento estatístico cujo propósito central reside na avaliação de suposições formuladas acerca de uma amostra populacional. É utilizado para tirar conclusões do tipo sim ou não sobre uma ou mais populações, com base numa representativa dessa população (Laureano, 2020). A aceitação da viabilidade do estudo ocorre quando as disparidades estatísticas exibem um nível de significância igual ou inferior a 0,05. Especificar os testes realizados por hipótese.

A entrevista foi aplicada presencialmente ao Diretor/a da Gestão de Recursos Humanos, inicialmente o pedido de colaboração foi efetuado por chamada telefónica e a entrevista foi aplicada no dia 5 de outubro e teve a duração de 00:56 minutos, assegurando o anonimato do participante. O depoimento foi recolhido por escrito com o apoio da ferramenta de áudio do *Word* e gravação de voz do telemóvel. No início da entrevista foi explicado o contexto em que se inseria e qual o seu objetivo.

Para analisar estes dados, foi realizada uma análise temática de forma a reconhecer, analisar e interpretar padrões dentro dos dados. Esta é uma técnica que organiza e descreve um conjunto de dados, de forma a identificar as principais características dos dados (Braun & Clarke, 2006).

## CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 3.1 Estudo Quantitativo

#### 3.1.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos Implementadas no Grupo Hoteleiro

Inicialmente foi pedido aos inquiridos para responderem a um conjunto de questões relativamente ao tema “Práticas de Gestão de Recursos Humanos Implementadas no Grupo Hoteleiro”.

Inicialmente foi pedido aos colaboradores, para numa escala de 1 a 5, sendo 1 Muito Insatisfeito e 5 Muito Satisfeito, referirem qual a sua perceção relativamente à Gestão de Recursos Humanos da unidade hoteleira onde trabalha. Tal como está representado na Figura 2, o nível da escala de Likert com mais resultados foi o 3, “Nem satisfeito nem insatisfeito” com 46,7% das respostas (n=28). No entanto, deve ser realçado que existiram mais respostas negativas, onde 6,7% (n=4) respondeu “Muito Insatisfeito” e 26,7% (n=16), respondeu “Insatisfeito”, do que respostas positivas onde 10% (n=6) respondeu “Satisfeito” e 10% (n=6) respondeu “Muito Satisfeito”.

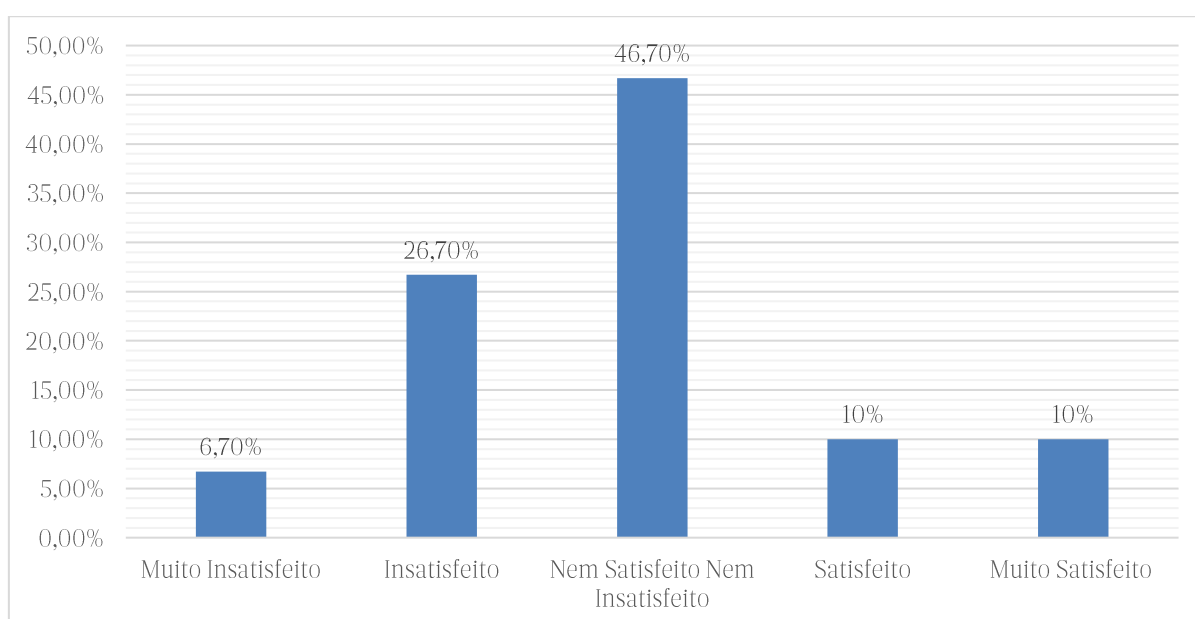


Figura 2: Estatística descritiva da variável: "Qual a sua perceção relativamente à Gestão de Recursos Humanos da unidade hoteleira onde trabalha?"

De seguida, foram questionados sobre quais os fatores que os fizeram sentir-se mais atraídos pela organização. A maioria respondeu “Possibilidade de Ascensão na Carreira” (n=35), obteve 58,3% das respostas, de seguida a resposta com mais escolha foi “Boas Condições de Trabalho” (n=27) com 45% das respostas, seguida de “Bom Sistema

de Recompensas”, (n=19) com respostas 31,7 % das respostas, “Estabilidade e Segurança” (n=14) com 23,30% das respostas e “Salário Acima da Média”, (n=11) com 18,3% do total de respostas. Na opção “Outra” obtiveram-se diversas respostas que foram inseridas nas seguintes categorias: “Necessidade Económica” com 3,3% das respostas (n=2), “Produto” com 5% das respostas (n=3) e “Obter Experiência” com 10% das respostas (n=6) (Figura 3).

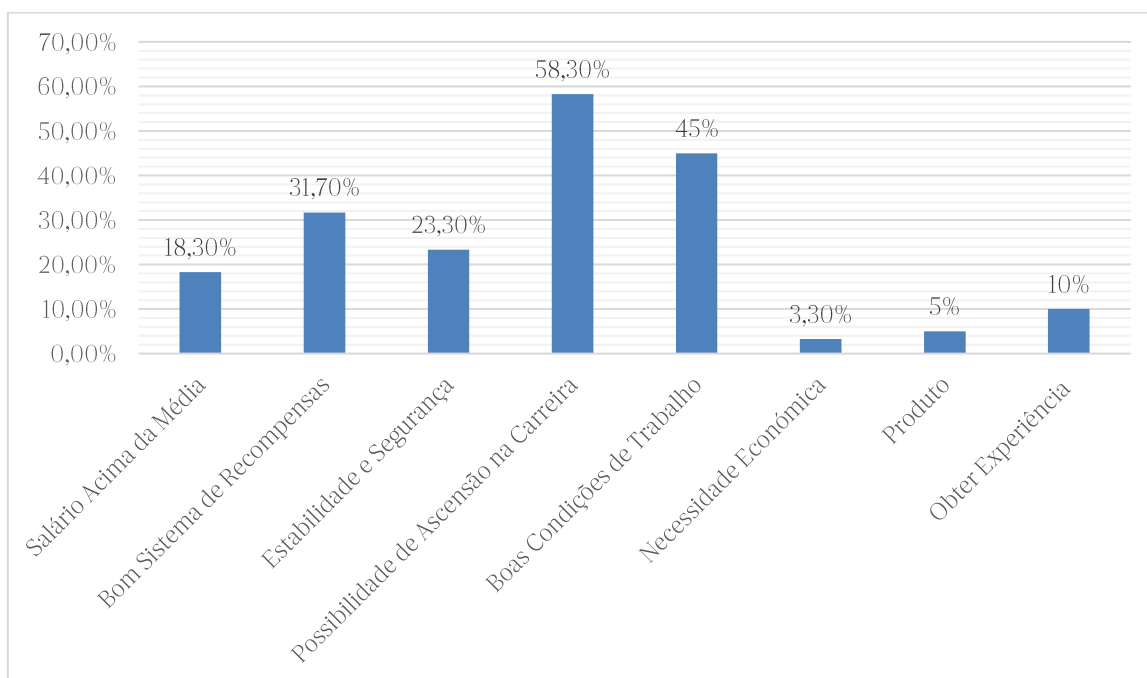


Figura 3: Estatística descritiva da variável: "Na fase de Recrutamento, o que o fez sentir atraído pela organização?"

Relativamente à prática de seleção de colaboradores utilizada, na sua contratação, a maioria, ou seja, 98,3% (n=59) das pessoas responderam “Entrevista Individual”, esta tratava-se de uma questão onde era possível dar mais do que 1 resposta, então, foram dadas 5% (n=3) das respostas na hipótese “Apresentação”. As restantes, entre elas, “Entrevista de Grupo”, “Teste de Habilitações”, “Teste de Aptidões”, “Amostra de Trabalho” e “Estágio”, obtiveram 1 resposta cada (1,7%), pelo contrário a opção “Teste Psicométrico” não obteve nenhuma resposta.

À pergunta: “A funções que lhe são atribuídas, são aquelas acordadas no contrato?”, 90% dos inquiridos respondeu “Sim” (n=54) e apenas 10% responderam “Não” (n=6).

Quando questionados relativamente à oferta de opções de formação por parte da organização, as respostas mostraram-se divididas, 50% afirma que recebem formação (n=30) e os restantes 50% afirmam que não oferece formação (n=30). Assim, com a futura entrevista ao/à Diretor/a de Recursos Humanos, será possível entender se a formação é aplicada ou não.

À questão “A organização tem um sistema de avaliação do desempenho dos colaboradores?”, a grande maioria respondeu “Sim”, 93,3% das respostas (n=56), enquanto apenas 6,7%, respondeu “Não” (n=4). De seguida, aos inquiridos que responderam “Sim”, foi-lhes pedido que especificassem qual o método de avaliação de colaboradores utilizado, a maior parte dos inquiridos, cerca de 78,3%, respondeu que a Avaliação de Desempenho é realizada através de uma Avaliação Trimestral (n=47) que, como esta questão tinha uma resposta aberta, foi possível compreender que depois de executada, esta Avaliação, é discutida em reunião com o diretor do departamento, que anteriormente já efetuou a sua avaliação do colaborador. Há um colaborador que refere que é realizado um questionário de autoavaliação, no entanto não recebem o feedback. Para além do método de avaliação referido anteriormente, 10% das refere que também é feita uma auditoria à qualidade do serviço (n=6), com o propósito do controlo de qualidade, esta resposta verificou-se mais frequente na área de F&B. Foi ainda referido, por 5% das pessoas, que o instrumento de avaliação era a Matriz de Objetivos (n=3).

Relativamente à Gestão de Recompensas, os colaboradores foram questionados quanto às compensações, benefícios e incentivos adicionais que são oferecidos pela organização aquando do bom desenvolvimento da função. Quando questionados se a organização oferecia estes benefícios, 93,3% dos inquiridos respondeu “Sim” (n=56), enquanto 6,7% respondeu “Não” (n=4). No seguimento da questão anterior, àqueles que responderam “Sim”, foi questionado relativamente à forma como estes benefícios eram entregues aos colaboradores, nesta pergunta era possível selecionar mais do que uma resposta, cerca 91,7% respondeu “Bónus” (n=55), de seguida a resposta mais selecionada foi “Seguro de Saúde”, com 30% das respostas (n=18), as opções “Comissão”, “Formação”, “Repartição de Lucros” e “Gorjeta”, obtiveram 1,7% de respostas cada (n=1).

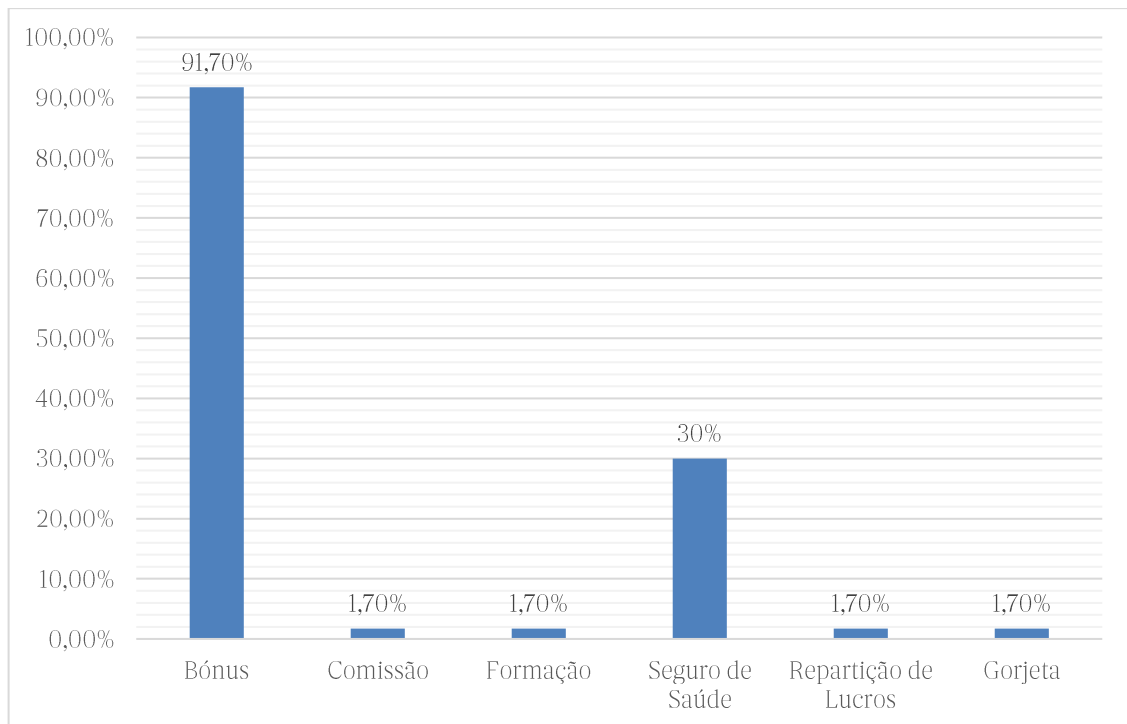


Figura 4: Estatística descritiva da variável: "Se a resposta à questão anterior foi "Sim". Por favor, selecione abaixo, as opções corretas."

À pergunta: “Como foi o seu processo de integração na organização?”, as respostas focaram-se no seguinte:

- “Apresentado aos diversos departamentos do Grupo e às respetivas Diretorias, onde as mesmas me explicaram o funcionamento de cada departamento, seguindo um plano de acolhimento.”
- “Bom”
- “Colocado diretamente no trabalho”
- “Com acompanhamento”
- “Confuso”
- “Difícil”
- “Excelente”
- “Fácil”
- “Fluido e Exigente”
- “Bastante Positivo”
- “A equipa ajudou na integração”
- “Gradual”
- “Muito bom”

→ “No primeiro dia, fui visitar todas as unidades do grupo com a chefe que me apresentou o escritório e os colegas de trabalho. A minha colega de trabalho explicou-me os procedimentos e comecei a trabalhar com equipamentos pessoais. Mais tarde, foi-me dado um telemóvel e computador da empresa.”

→ “Rápido”

→ “Tranquilo”

Pela informação prestada acima, entende-se que 81,7% dos colaboradores tiveram uma integração positiva (n=49), apenas 8,3% referem que o seu processo de integração foi negativo (n=5) e 10% afirma que teve uma integração “Gradual” (n=6).

Ainda relativamente ao processo de integração na empresa, forma questionados conforme o seguinte: “Alguma vez sentiu algum preconceito por parte dos seus colegas de trabalho?”, as respostas foram dadas conforme apresentada na Tabela 3. 91,7% das pessoas respondeu “Não” (n=55), no entanto, cerca de 8,3% respondeu que já sofreu de preconceito por parte dos colegas de trabalho (n=5). Nesta pergunta era possível selecionar mais do que uma opção, 4 pessoas afirmam que sofreram preconceito relativamente à sua personalidade (6,7%), 2 pessoas referem que sofreram preconceito relativamente ao grau de capacidade (3,3%), por fim, as próximas opções obtiveram 1 resposta cada: preconceito com a etnia (1,7%), relativamente à orientação sexual (1,7%) e velocidade de aprendizagem (1,7%). Pelo contrário, as opções “Sim, relativamente à minha religião/crenças” e “Sim, relativamente à minha cultura” e “Sim, relativamente ao meu género” não obtiveram respostas.

Tabela 3: Estatística descritiva da variável: "Alguma vez sentiu algum preconceito por parte dos seus colegas de trabalho?"

*Alguma vez sentiu algum preconceito por parte dos seus colegas de trabalho?*

	<i>Nº de Respostas</i>	<i>Frequência</i>
<i>Não</i>	55	91,7%
<i>Sim, relativamente ao meu género</i>	0	0%
<i>Sim, relativamente à minha orientação sexual</i>	1	1,7%
<i>Sim, relativamente à minha religião/crenças</i>	0	0%
<i>Sim, relativamente à minha etnia</i>	1	1,7%
<i>Sim, relativamente à minha cultura</i>	0	0%
<i>Sim, relativamente ao meu grau de capacidade</i>	2	3,3%
<i>Sim, relativamente à minha velocidade de aprendizagem</i>	1	1,7%
<i>Sim, relativamente à minha personalidade</i>	4	6,7%

À questão “Considera que a organização se preocupa com a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores?”, as respostas ficaram divididas, sendo que 50% respondeu “Sim” (n=30) e 50% respondeu “Não” (n=30).

### 3.1.2 Satisfação no Trabalho

Esta secção tem como objetivo entender o grau de satisfação do colaborador. Assim, a primeira questão, desta secção foi: “Sente-se satisfeito no seu local de trabalho?”, 81,7% dos colaboradores respondeu “Sim” (n=49) e 18,3% dos colaboradores respondeu “Não” (n=11). De seguida, aos colaboradores que responderam “Não” na questão anterior, foi questionado relativamente ao porquê de não estarem satisfeitos com a organização e as respostas surgiram como disposto a seguir:

- “Salário Baixo”
- “Acumulação de funções alheias à minha categoria profissional, não obtenção de autorização para desenvolvimento e participação em ações/eventos comerciais, falta de staff na equipa que lidero.”
- “Gestão dos Recursos Humanos”

- “Fracasolução de problemas operacionais”
- “Falta de formações, integração inicial, recrutamento eficiente, desorganização”
- “Mau planeamento horário laboral”
- “Horário, Localização”
- “Falta de funcionários em alguns turnos.”
- “Valor do bônus não é muito claro. banco de horas não é divulgado.”
- “Excesso de Carga de Trabalho”

Pela informação prestada acima, foram criadas categorias consoante as respostas dadas, entre elas: “Salário Baixo” com 1,7% das respostas (n=1), “Desempenho de Funções Alheias à minha Categoria Profissional” com 5% das respostas (n=3), “Falta de Autonomia” com 1,7% das respostas (n=1), “Falta de Colaboradores” com 5% das respostas (n=3), “Fracasolução de Problemas” com 6,7% das respostas (n=4), “Horário” com 5% das respostas (n=3) e “Localização” com 1,7% das respostas (n=1).

Tal como é possível observar na Figura 5, quando questionados acerca da rotatividade das folgas, a maioria, 70%, respondeu que as suas folgas eram rotativas (n=42) e apenas 30% referiu que as suas folgas eram fixas (n=18).

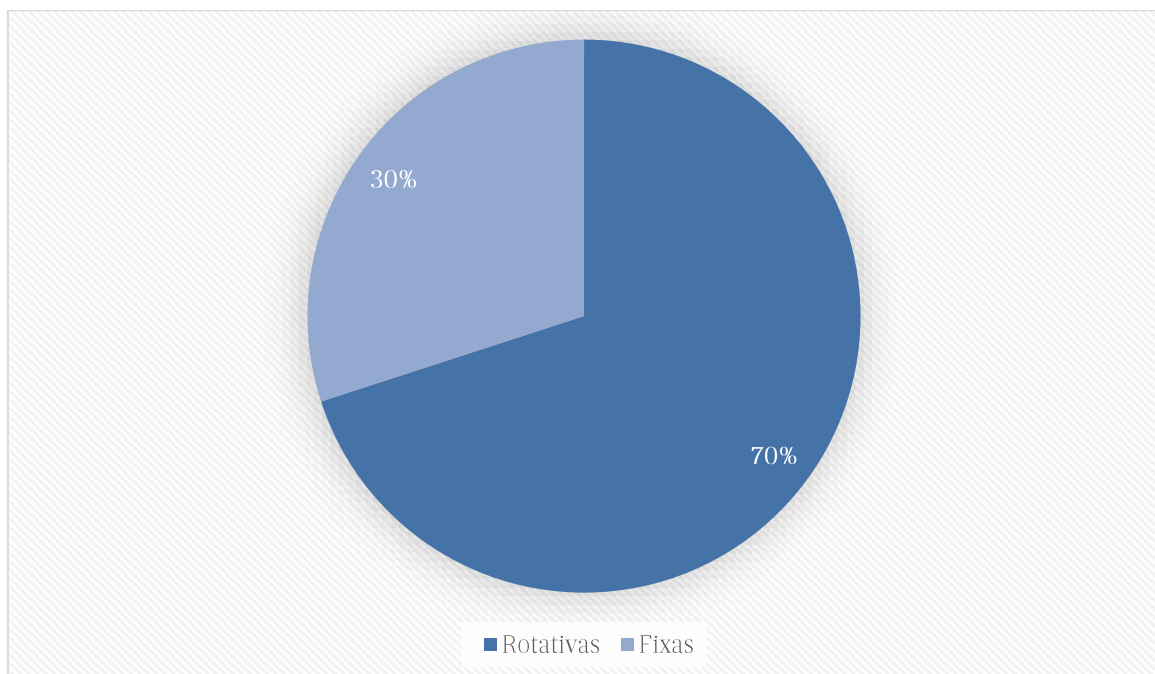


Figura 5: Estatística descritiva da variável: "O seu Horário dispõe de folgas rotativas ou fixas (sábado e domingo)?"

À pergunta “Já faltou a algum momento importante na sua vida pessoal, devido à inflexibilidade dos horários da organização?” 63,3% respondeu “Sim” (n=38) e apenas 36,7% respondeu não (n=22). No seguimento desta questão e de acordo com a Figura 6, foram inquiridos relativamente aos fatores que mais afetavam a sua vida familiar, nesta pergunta era possível selecionar mais do que uma opção. A maior quantidade de respostas foi “Trabalho aos Fins-de-semana”, com 58,3% (n=35), seguida de “Carga Horária (Horas Extra)” com 43,3 % (n=26) e “Trabalho por Turnos” também com 43,3% (n=26). O “Trabalho aos Feriados” afeta 36,7% dos inquiridos (n=22) e por fim a opção “O trabalho não afeta a minha vida pessoal” obteve apenas 3,3% respostas (n=2).

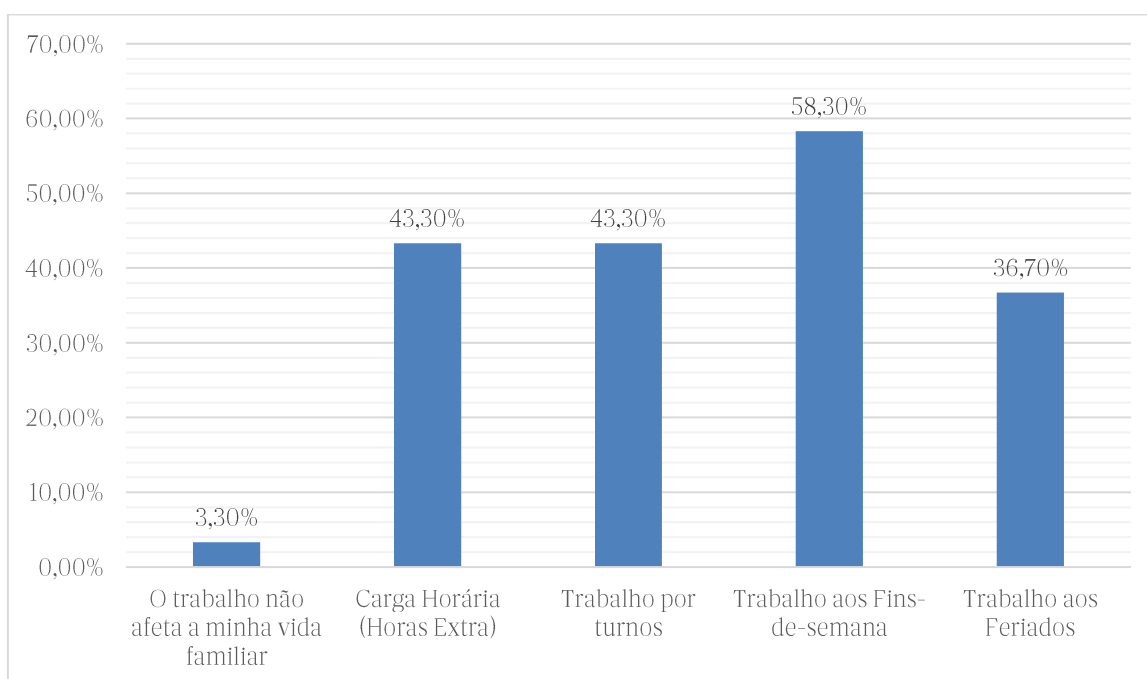


Figura 6: Estatística descritiva da variável: "Das seguintes opções, quais afetam mais a sua vida familiar?"

No Anexo I, está representada a secção “Satisfação no Trabalho”, que refere o grau de satisfação dos colaboradores relativamente a diversos aspetos, aqui pedia-se que referissem o grau de concordância, de 1 a 5, onde 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 significa “Concordo Totalmente”, de acordo com a Escala de Likert.

As respostas encontram-se unânimes, sendo que a maior parte dos inquiridos deu respostas de valor 3, “Não concordo, nem discordo” e 4 “Concordo Totalmente”. Assim, entende-se que os fatores em que os colaboradores sentem mais insatisfação são: “Estou satisfeito/a com o salário que recebo tendo em conta as funções que desempenho” (7 respostas/11,67%), seguido de “Quando estou fora do local de trabalho consigo abstrair-

me dos problemas profissionais” (3 respostas/5%) e Sinto-me satisfeito/a com os colegas de trabalho (3 respostas/5%), estes são os fatores que obtiveram mais valor 1, ou seja, “Discordo Totalmente”. Os fatores em que sente mais satisfação são: “Sinto-me um recurso valioso para o hotel” (17 respostas/28,3%), “Sinto-me ouvido/a pela minha hierarquia” (18 respostas/30%) e “Sinto-me satisfeito/a com os colegas de trabalho.” (19 respostas/31,7%), pois obtiveram mais valor 5, isto é, “Concordo Totalmente”. Outros fatores que também apresentam a satisfação por parte dos colaboradores são: “Sinto-me satisfeito/a com as tarefas que desempenho” e “Sinto-me satisfeito/a o suficiente para querer aprender mais tarefas”, estes fatores não obtiveram respostas negativas, de valores 1 (Discordo Totalmente) e 2 (Discordo).

Utilizando o *software* SPSS, foi possível entender que a Satisfação dos colaboradores possui uma Média, é de 3,60 e apresenta um Desvio Padrão de 0,56. É relevante observar que este último valor está próximo de 0, indicando uma dispersão de dados reduzida.

De seguida, utilizando a mesma ferramenta, foram conduzidos testes de confiabilidade para as 5 questões iniciais, dispostas na secção “Satisfação no Trabalho”, no presente questionário. Estes testes não evidenciaram confiabilidade suficiente para serem correlacionadas, uma vez que o coeficiente Alfa de Cronbach foi de 0,116. Para viabilizar a correlação destas questões com a Satisfação no Trabalho, o Alfa de Cronbach deverá ser superior a 0,6.

Posteriormente, foi realizado o cálculo da estatística de confiabilidade para as questões apresentadas na Tabela 4. Estas questões demonstram um índice de confiabilidade de 0,882, indicando estabilidade do construto.

Posto isto, foram tidas em consideração as seguintes PGRH:

1. Recrutamento
2. Seleção
3. Formação
4. Avaliação de Desempenho
5. Gestão de Recompensas
6. Diversidade e Inclusão

## 7. Administração, controle e segurança

### **H1: A utilização da PGRH Recrutamento relaciona-se com a satisfação do colaborador**

A Hipótese “A utilização da PGRH recrutamento relaciona-se com a satisfação do colaborador” revela-se estatisticamente significativa, uma vez que quatro respostas à questão: “Na fase de Recrutamento, o que o fez sentir atraído pela organização?” alcançaram um nível de significância inferior ao estabelecido. Como demonstrado na Tabela 5, o Coeficiente de Correlação é o seguinte de acordo com as opções dadas: “Salário acima da média” ( $r=0,372$ ), “Bom sistema de recompensas” ( $r=0,038$ ), “Estabilidade e Segurança” ( $r=0,022$ ), “Possibilidade de Ascensão na Carreira” ( $r=0,147$ ), “Boas Condições de Trabalho” ( $r=0,321$ ), “Necessidade” ( $r=-0,306$ ), “Produto” ( $r=-0,044$ ) e “Experiência” ( $r=-0,388$ ). É possível entender que as respostas “Salário acima da média” ( $p=0,03$ ), “Necessidade” ( $p=0,017$ ), “Boas Condições de Trabalho” ( $p=0,012$ ) e “Experiência” ( $p=0,002$ ), tem um nível de significância inferior a 0,05. Assim, entende-se que há relação entre os quatro fatores mencionados e as Práticas de Recrutamento implementadas pela organização, influenciando positivamente a satisfação do colaborador. Por outras palavras, estes quatro fatores contribuem para a Satisfação do Colaborador durante a fase de Recrutamento. No entanto, são consideradas sem efeitos estatisticamente significantes as opções “Bom sistema de recompensas” ( $p=0,775$ ), “Estabilidade e Segurança” ( $p=0,868$ ), “Possibilidade de Ascensão na Carreira” ( $p=0,261$ ) e “Produto” ( $p=0,738$ ).

Tabela 4: Grau de Significância entre as respostas dadas à “Na fase de Recrutamento, o que o fez sentir atraído pela organização?” e a Satisfação do Colaborador.

Respostas	Coefficiente de Correlação (r)	Significância (p)
<i>Salário acima da média</i>	0,372	0,03
<i>Bom sistema de recompensas</i>	0,038	0,775
<i>Estabilidade e Segurança</i>	0,022	0,868
<i>Possibilidade de Ascensão na Carreira</i>	0,147	0,261
<i>Boas Condições de Trabalho</i>	0,321	0,012
<i>Necessidade</i>	-0,306	0,017
<i>Produto</i>	-0,044	0,738
<i>Experiência</i>	-0,388	0,002

## H2: A utilização da PGRH Seleção relaciona-se com a satisfação do colaborador

A Hipótese “A utilização da PGRH Seleção relaciona-se com a satisfação do colaborador” revela-se estatisticamente insignificativa, uma vez que todas as respostas à questão “Que procedimento de seleção de colaboradores foi utilizado quando foi contratado pela organização?” obtiveram valores superiores a 0,05, quando feita a correlação com a Satisfação do Colaborador. Como é possível observar na Tabela 6, o Coeficiente de Correlação é o seguinte de acordo com as opções dadas: “Entrevista Individual” ( $r=0,098$ ), “Entrevista de Grupo” ( $r=-0,142$ ), “Teste de Habilitações” ( $r=-0,142$ ), “Teste de Aptidões” ( $r=-0,142$ ), “Teste Psicométrico” (0), “Apresentação” ( $r=-0,001$ ), “Amostra de Trabalho” ( $r=-0,142$ ), “Estágio” ( $r=-0,098$ ). É possível entender que as respostas “Entrevista Individual” ( $p=0,457$ ), “Entrevista de Grupo” ( $p=0,280$ ), “Teste de Habilitações” ( $p=0,280$ ), “Teste de Aptidões” ( $p=0,280$ ), “Teste Psicométrico” (0), “Apresentação” ( $p=0,992$ ), “Amostra de Trabalho” ( $p=0,280$ ), “Estágio” ( $p=0,457$ ). Como o “Teste Psicométrico” obteve zero respostas positivas, não foi possível calcular a correlação. Assim, entende-se que não há relação entre as Práticas de Seleção implementadas pela organização e a satisfação do colaborador.

Tabela 5: Grau de Significância entre as respostas dadas à “Que procedimento de seleção de colaboradores foi utilizado quando foi contratado pela organização?” e a Satisfação do Colaborador.

<i>Respostas</i>	<i>Coefficiente de Correlação (r)</i>	<i>Significância (p)</i>
<i>Entrevista Individual</i>	0,098	0,457
<i>Entrevista de Grupo</i>	-0,142	0,280
<i>Teste de Habilidades</i>	-0,142	0,280
<i>Teste de Aptidões</i>	-0,142	0,280
<i>Teste Psicométrico</i>	-	-
<i>Apresentação</i>	-0,001	0,992
<i>Amostra de Trabalho</i>	-0,142	0,280
<i>Estágio</i>	-0,098	0,457

Legenda: (-) significa que Não é possível calcular pois a variável é constante

### **H3: A utilização da PGRH Formação relaciona-se com a satisfação do colaborador**

A Hipótese “A utilização da PGRH Formação relaciona-se com a satisfação do colaborador” revela-se estatisticamente significativa, uma vez que as respostas à questão: “A organização oferece opções de formação aos colaboradores?” alcançaram um nível de significância inferior ao estabelecido. Especificamente, esta resposta, tem um coeficiente de correlação de  $r=0,256$  e um grau de significância igual a  $p=0,049$ , ou seja, inferior a 0,05. Assim, entende-se que há relação entre a Formação e a satisfação do colaborador.

### **H4: A utilização da PGRH Avaliação de Desempenho relaciona-se com a satisfação do colaborador**

A Hipótese “A utilização da PGRH Avaliação de Desempenho relaciona-se com a satisfação do colaborador” revela-se estatisticamente significativa, uma vez as respostas à questão: “A organização tem um sistema de Avaliação de Desempenho de colaboradores?” alcançaram um nível de significância inferior ao estabelecido. Especificamente esta resposta, tem um coeficiente de correlação de 0,300 e um grau de significância igual a 0,003, ou seja, inferior a 0,05. Assim, entende-se que há relação entre

a existência de Avaliação de Desempenho na organização e a satisfação do colaborador. Como é possível observar na Tabela 7, quando questionados relativamente aos métodos de Avaliação utilizados, o Coeficiente de Correlação teve o seguinte de acordo com as opções dadas: Auditoria” ( $r=-0,100$ ), “Avaliação Trimestral” ( $r=0,251$ ) e “Matriz de Objetivos” ( $r=-0,173$ ), no entanto, nenhuma resposta obteve um nível de significância desejado. As respostas “Auditoria” ( $p=0,483$ ), “Avaliação Trimestral” ( $p=0,076$ ) e “Matriz de Objetivos” ( $p=0,225$ ) são consideradas sem efeito estatisticamente relevante.

Tabela 6: Grau de Significância entre os tipos de Avaliação de Desempenho e a Satisfação do Colaborador.

<i>Respostas</i>	<i>Coeficiente de Correlação (r)</i>	<i>Significância (p)</i>
<i>Auditoria</i>	-0,100	0,483
<i>Avaliação Trimestral</i>	0,251	0,076
<i>Matriz de Objetivos</i>	-0,173	0,225

#### H5: A utilização da PGRH Gestão de Recompensas relaciona-se com a satisfação do colaborador

Uma vez que era unânime que a organização possuía um sistema de Gestão de Recompensas, como forma de entender, quais as compensações, benefícios e incentivos oferecidos pela organização e o seu impacto na Satisfação do Colaborador, foi criada a Hipótese “A utilização da PGRH Gestão de Recompensas relaciona-se com a satisfação do colaborador”. Esta revela-se estatisticamente significativa em apenas um dos fatores, que alcançou um nível de significância inferior ao estabelecido. Como demonstrado na Tabela 8, o Coeficiente de Correlação é o seguinte de acordo com as opções dadas: “Bónus” ( $r=-0,120$ ), “Comissão” ( $r=-0,115$ ), “Formação” ( $r=0,246$ ), “Seguro de Saúde” ( $r=0,330$ ), “Repartição dos Lucros” ( $p=0,136$ ) e “Gorjeta” ( $r=-0,115$ ). Relativamente ao grau de significância a resposta “Seguro de Saúde” ( $p=0,013$ ) é a única que mostra correlação entre a Gestão de Recompensas e a Satisfação no Trabalho, pois tem valores inferiores a 0,05. No entanto, são consideradas sem efeitos estatisticamente significantes as opções “Bónus” ( $p=0,377$ ), “Comissão” ( $p=0,400$ ), “Formação” ( $p=0,068$ ), “Repartição dos Lucros” ( $p=0,318$ ) e “Gorjeta” ( $p=0,400$ ).

Tabela 8: Grau de Significância entre os tipos de compensação, benefícios e incentivos e a Satisfação do Colaborador.

<i>Respostas</i>	<i>Coeficiente de Correlação (r)</i>	<i>Significância (p)</i>
<i>Bónus</i>	-0,120	0,377
<i>Comissão</i>	-0,115	0,400
<i>Formação</i>	0,246	0,068
<i>Seguro de Saúde</i>	0,330	0,013
<i>Repartição dos Lucros</i>	0,136	0,318
<i>Gorjeta</i>	-0,115	0,400

#### H6: A utilização da PGRH Diversidade e Inclusão relaciona-se com a satisfação do colaborador

A Hipótese “A utilização da PGRH Diversidade e Inclusão relaciona-se com a satisfação do colaborador” revela-se estatisticamente insignificativa, uma vez que todas as respostas às questões “Como foi o seu processo de integração na organização?” ( $p=0,926$ ) e “Alguma vez sentou preconceito por parte dos seus colegas de trabalho?” obtiveram valores superiores a 0,05, quando feita a correlação com a Satisfação do Colaborador. Como é possível observar na Tabela 9, o Coeficiente de Correlação é o seguinte de acordo com as opções dadas: “Não” ( $r=0,139$ ), “Sim, relativamente à minha orientação sexual” ( $r=-0,229$ ), “Sim, relativamente à minha etnia” ( $r=-0,098$ ), “Sim, relativamente ao meu grau de capacidade” ( $r=0,120$ ), “Sim, relativamente à minha velocidade de aprendizagem” ( $r=0,135$ ) e “Sim, relativamente à minha personalidade” ( $r=-0,104$ ). Relativamente ao grau de significância a resposta as respostas “Não” ( $p=0,289$ ), “Sim, relativamente à minha orientação sexual” ( $p=0,078$ ), “Sim, relativamente à minha etnia” ( $p=0,457$ ), “Sim, relativamente ao meu grau de capacidade” ( $p=0,360$ ), “Sim, relativamente à minha velocidade de aprendizagem” ( $p=0,302$ ), “Sim, relativamente à minha personalidade” ( $p=0,430$ ). Como as hipóteses “Sim, relativamente ao meu género”, “Sim, relativamente à minha religião” e “Sim, relativamente à minha cultura” obtiveram zero respostas positivas, não foi possível calcular a correlação. Assim, entende-se que não há relação entre as Práticas de a Diversidade e Inclusão implementadas pela organização e a satisfação do colaborador.

Tabela 9: Grau de Significância entre a Diversidade e Inclusão e a Satisfação do Colaborador.

<i>Respostas</i>	<i>Coefficiente de Correlação (r)</i>	<i>Significância (p)</i>
<i>Não</i>	0,139	0,289
<i>Sim, relativamente ao meu género</i>	-	-
<i>Sim, relativamente à minha orientação sexual</i>	-0,229	0,078
<i>Sim, relativamente à minha religião</i>	-	-
<i>Sim, relativamente à minha etnia</i>	-0,098	0,457
<i>Sim, relativamente à minha cultura</i>	-	-
<i>Sim, relativamente ao meu grau de capacidade</i>	0,120	0,360
<i>Sim, relativamente à minha velocidade de aprendizagem</i>	0,135	0,302
<i>Sim, relativamente à minha personalidade</i>	-0,104	0,430

Legenda: (-) significa que Não é possível calcular pois a variável é constante

### H7: A utilização da PGRH Administração, Controlo e Segurança relaciona-se com a satisfação do colaborador

A Hipótese “A utilização da PGRH Administração, Controlo e Segurança relaciona-se com a satisfação do colaborador” tem um coeficiente de correlação de  $r=0,338$ , revela-se estatisticamente insignificativa, uma vez as respostas à questão: “Considera que a organização se preocupa com a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores?” ( $p=0,08$ ) obtiveram valores superiores a 0,05, quando feita a correlação com a Satisfação do Colaborador.

#### 3.1.3 Motivação no Trabalho

Nesta secção, será analisada a motivação no trabalho dos colaboradores. A primeira questão colocada foi: “Sente-se motivado no seu local de trabalho?”, apesar de a maioria das respostas ser “Sim”, isto é, 70% dos inquiridos ( $n=42$ ), 30% respondeu “Não”

(n=18), o que representa um grande peso na totalidade das respostas. Neste seguimento, foi questionado àqueles que responderam “Não” na pergunta anterior, se a falta de motivação no trabalho afetava o seu desempenho. Onde 68,4% das pessoas respondeu “Sim” (n=13) e apenas 31,6% respondeu “Não” (n=6).

No Anexo II, está representada a última questão do questionário e refere ao grau de motivação dos colaboradores relativamente a diversos aspetos da sua profissão, aqui pedia-se que referissem o grau de concordância, de 1 a 5, onde 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 significa “Concordo Totalmente”, de acordo com a escala de Likert.

É possível perceber que os fatores que mais geram desmotivação aos colaboradores são “O hotel preocupa-se em manter os colaboradores satisfeitos e, dessa forma, consegue ter trabalhadores mais motivados e produtivos.” (4 respostas/6,7%) e “Sinto que o hotel onde trabalho se preocupa com a motivação dos colaboradores” (5 respostas/8,3%), estes são os fatores que obtiveram mais valor 1, ou seja, “Discordo Totalmente”. É possível perceber que os fatores que obtiveram mais respostas positivas são “Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado/a.” (26 respostas/43,3%) e “Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação.” (18 respostas/30%), pois obtiveram mais valor 5, isto é, “Concordo Totalmente”.

É possível entender que a Motivação dos colaboradores, em Média, é de 3,74 e apresenta um Desvio Padrão de 0,57, sendo que este valor está próximo de 0, o que representa uma dispersão de dados reduzida.

De seguida, foram conduzidos testes de confiabilidade para as 2 questões iniciais, dispostas na secção “Motivação no Trabalho”, no presente questionário. Estes testes não evidenciaram confiabilidade suficiente para serem correlacionadas, uma vez que o coeficiente Alfa de Cronbach foi de 0,222. Para viabilizar a correlação destas questões com a Motivação no Trabalho, o Alfa de Cronbach deverá ser superior a 0,6.

Posteriormente, foi realizado o cálculo da estatística de confiabilidade para as questões apresentadas na Tabela 9. Estas questões demonstram um índice de confiabilidade de 0,772, indicando que podem ser correlacionadas.

Posto isto, foram tidas em consideração as seguintes PGRH:

1. Recrutamento
2. Seleção
3. Formação
4. Avaliação de Desempenho
5. Gestão de Recompensas
6. Diversidade e Inclusão
7. Administração, controlo e segurança

**H8: A utilização da PGRH Recrutamento relaciona-se com a motivação do colaborador**

A Hipótese “A utilização da PGRH recrutamento relaciona-se com a motivação do colaborador” revela-se estatisticamente significativa, uma vez que quatro respostas à questão: “Na fase de Recrutamento, o que o fez sentir atraído pela organização?” alcançaram um nível de significância inferior ao estabelecido. Como demonstrado na Tabela 11, o Coeficiente de Correlação é o seguinte de acordo com as opções dadas: “Salário acima da média” ( $r=0,183$ ), “Bom sistema de recompensas” ( $r=-0,071$ ), “Estabilidade e Segurança” ( $r=0,062$ ), “Possibilidade de Ascensão na Carreira” ( $r=-0,017$ ) “Boas Condições de Trabalho” ( $r=0,242$ ), “Necessidade” ( $r=-0,291$ ), “Produto” ( $r=0,046$ ) e “Experiência” ( $r=-0,270$ ). Relativamente ao grau de significância as respostas “Necessidade” ( $p=0,024$ ) e “Experiência” ( $p=0,037$ ), tem valores inferiores a 0,05. Assim, entende-se que há relação entre os dois fatores mencionados e as Práticas de Recrutamento implementadas pela organização, influenciando positivamente a motivação do colaborador. Por outras palavras, estes dois fatores contribuem para a Motivação do Colaborador durante a fase de Recrutamento. No entanto, são consideradas sem efeitos estatisticamente significantes as opções “Salário acima da média” ( $p=0,162$ ), “Bom sistema de recompensas” ( $p=0,592$ ), “Estabilidade e Segurança” ( $p=0,639$ ), “Possibilidade de Ascensão na Carreira” ( $p=0,897$ ) “Boas Condições de Trabalho” ( $p=0,062$ ) e “Produto” ( $p=0,725$ ).

Tabela 11: Grau de Significância entre as respostas dadas à “Na fase de Recrutamento, o que o fez sentir atraído pela organização?” e a Motivação do Colaborador.

<i>Respostas</i>	<i>Coeficiente de Correlação (r)</i>	<i>Significância (p)</i>
<i>Salário acima da média</i>	0,183	0,162
<i>Bom sistema de recompensas</i>	-0,071	0,592
<i>Estabilidade e Segurança</i>	0,062	0,639
<i>Possibilidade de Ascensão na Carreira</i>	-0,017	0,897
<i>Boas Condições de Trabalho</i>	0,242	0,062
<i>Necessidade</i>	-0,291	0,024
<i>Produto</i>	0,046	0,725
<i>Experiência</i>	-0,270	0,037

#### H9: A utilização da PGRH Seleção relaciona-se com a satisfação do colaborador

A Hipótese “A utilização da PGRH Seleção relaciona-se com a Motivação do colaborador” revela-se estatisticamente insignificativa, uma vez que todas as respostas à questão “Que procedimento de seleção de colaboradores foi utilizado quando foi contratado pela organização?” obtiveram valores superiores a 0,05, quando feita a correlação com a Satisfação do Colaborador. Como é possível observar na Tabela 12, o Coeficiente de Correlação é o seguinte de acordo com as opções dadas: “Entrevista Individual” ( $r=0,138$ ), “Entrevista de Grupo” ( $r=-0,105$ ), “Teste de Habilitações” ( $r=-0,105$ ), “Teste de Aptidões” ( $r=-0,105$ ), “Teste Psicométrico” (0), “Apresentação” ( $r=0,085$ ), “Amostra de Trabalho” ( $r=-0,105$ ), “Estágio” ( $r=-0,138$ ). Relativamente ao grau de significância, as respostas “Entrevista Individual” ( $p=0,292$ ), “Entrevista de Grupo” ( $p=0,423$ ), “Teste de Habilitações” ( $p=0,423$ ), “Teste de Aptidões” ( $p=0,423$ ), “Teste Psicométrico” (0), “Apresentação” ( $p=0,518$ ), “Amostra de Trabalho” ( $p=0,423$ ), “Estágio” ( $p=0,292$ ). Como o “Teste Psicométrico” obteve zero respostas positivas, não foi possível calcular a correlação. Assim, entende-se que não há relação entre as Práticas de Seleção implementadas pela organização e a Motivação do colaborador.

Tabela 12: Grau de Significância entre as respostas dadas à “Que procedimento de seleção de colaboradores foi utilizado quando foi contratado pela organização?” e a Motivação do Colaborador.

<i>Respostas</i>	<i>Coefficiente de Correlação (r)</i>	<i>Significância (p)</i>
<i>Entrevista Individual</i>	0,138	0,292
<i>Entrevista de Grupo</i>	-0,105	0,423
<i>Teste de Habilitações</i>	-0,105	0,423
<i>Teste de Aptidões</i>	-0,105	0,423
<i>Teste Psicométrico</i>	-	-
<i>Apresentação</i>	0,085	0,518
<i>Amostra de Trabalho</i>	-0,105	0,423
<i>Estágio</i>	-0,138	0,292

#### **H10: A utilização da PGRH Formação relaciona-se com a Motivação do colaborador**

A Hipótese “A utilização da PGRH Formação relaciona-se com a Motivação do colaborador”, tem um coeficiente de correlação de  $r=0,135$ , revela-se estatisticamente insignificativa, uma vez que as respostas à questão: “A organização oferece opções de formação aos colaboradores?” alcançaram um nível de significância inferior ao estabelecido. Especificamente, esta resposta, tem um grau de significância igual a 0,305, ou seja, inferior a 0,05. Assim, entende-se que não há relação entre a Formação e a motivação do colaborador.

#### **H11: A utilização da PGRH Avaliação de Desempenho relaciona-se com a motivação do colaborador**

A Hipótese “A utilização da PGRH Avaliação de Desempenho relaciona-se com a motivação do colaborador” revela-se estatisticamente significativa, uma vez as respostas à questão: “A organização tem um sistema de Avaliação de Desempenho de colaboradores?” alcançaram um nível de significância inferior ao estabelecido. Especificamente esta resposta, tem um coeficiente de correlação de  $r=0,300$  e um grau de significância igual a  $p=0,022$ , ou seja, inferior a 0,05. Assim, entende-se que há relação

entre a existência de Avaliação de Desempenho na organização e a motivação do colaborador.

Como é possível observar na Tabela 13, quando questionados relativamente aos métodos de Avaliação utilizados, o Coeficiente de Correlação teve o seguinte de acordo com as opções dadas: Auditoria” ( $r=-0,053$ ), “Avaliação Trimestral” ( $r=0,159$ ) e “Matriz de Objetivos” ( $r=-0,026$ ), no entanto, nenhuma resposta obteve um nível de significância desejado. As respostas “Auditoria” ( $p=0,710$ ), “Avaliação Trimestral” ( $p=0,264$ ) e “Matriz de Objetivos” ( $p=0,856$ ) são consideradas sem efeito estatisticamente relevante.

Tabela 7: Grau de Significância entre os tipos de Avaliação de Desempenho e a Motivação do Colaborador.

<i>Respostas</i>	<i>Coeficiente de Correlação (r)</i>	<i>Significância (p)</i>
<i>Auditoria</i>	-0,053	0,710
<i>Avaliação Trimestral</i>	0,159	0,264
<i>Matriz de Objetivos</i>	-0,026	0,856

## H12: A utilização da PGRH Gestão de Recompensas relaciona-se com a motivação do colaborador

Uma vez que era unânime que a organização possuía um sistema de Gestão de Recompensas, como forma de entender, quais as compensações, benefícios e incentivos oferecidos pela organização e o seu impacto na Satisfação do Colaborador, foi criada a Hipótese “A utilização da PGRH Gestão de Recompensas relaciona-se com a motivação do colaborador”. Esta revela-se estatisticamente significativa em apenas dois dos fatores, que alcançaram um nível de significância inferior ao estabelecido. Como demonstrado na Tabela 14, o Coeficiente de Correlação é o seguinte de acordo com as opções dadas: “Bónus” ( $r=-0,053$ ), “Comissão” ( $r=-0,166$ ), “Formação” ( $r=0,235$ ), “Seguro de Saúde” ( $r=0,373$ ) e “Repartição dos Lucros” ( $r=0,308$ ) e “Gorjeta” ( $r=-0,166$ ). Relativamente ao grau de significância a resposta “Seguro de Saúde” ( $p=0,005$ ) e “Repartição dos Lucros” ( $p=0,021$ ) são as únicas que mostram correlação entre a Gestão de Recompensas e a Motivação no Trabalho, pois tem valores inferiores a 0,05. No entanto, são consideradas

sem efeitos estatisticamente significantes as opções “Bônus” ( $p=0,699$ ), “Comissão” ( $p=0,221$ ), “Formação” ( $p=0,081$ ), e “Gorjeta” ( $p=0,221$ ).

Tabela 8: Grau de Significância entre os tipos de compensação, benefícios e incentivos e a Motivação do Colaborador.

<i>Respostas</i>	<i>Coefficiente de Correlação (r)</i>	<i>Significância (p)</i>
<i>Bônus</i>	-0,053	0,699
<i>Comissão</i>	-0,166	0,221
<i>Formação</i>	0,235	0,081
<i>Seguro de Saúde</i>	0,373	0,005
<i>Repartição dos Lucros</i>	0,308	0,021
<i>Gorjeta</i>	-0,166	0,221

### H13: A utilização da PGRH Diversidade e Inclusão relaciona-se com a motivação do colaborador

A Hipótese “A utilização da PGRH Diversidade e Inclusão relaciona-se com a motivação do colaborador” revela-se estatisticamente significativa, uma vez que uma respostas à questão: “Como foi o seu processo de integração na organização?” ( $p=0,702$ ) e “Alguma vez sentou preconceito por parte dos seus colegas de trabalho?” alcançaram um nível de significância inferior ao estabelecido. Como é possível observar na Tabela 15, o Coeficiente de Correlação é o seguinte de acordo com as opções dadas: “Não” ( $r=0,198$ ), “Sim, relativamente à minha orientação sexual” ( $r=-0,171$ ), “Sim, relativamente à minha etnia” ( $r=-0,138$ ), “Sim, relativamente ao meu grau de capacidade” ( $r=0,155$ ), “Sim, relativamente à minha velocidade de aprendizagem” ( $r=0,290$ ) e “Sim, relativamente à minha personalidade” ( $r=-0,149$ ). Relativamente ao grau de significância, a resposta “Sim, relativamente à minha velocidade de aprendizagem” ( $p=0,025$ ), tem valor inferior a 0,05. Assim, entende-se que há relação entre o fator mencionado e as Práticas de Diversidade e Inclusão implementadas pela organização, influenciando positivamente a motivação do colaborador. Por outras palavras, este fator contribui para a Motivação do Colaborador. No entanto, são consideradas sem efeitos estatisticamente significantes as opções “Não” ( $p=0,192$ ), “Sim, relativamente à minha

orientação sexual” (p=0,191), “Sim, relativamente à minha etnia” (p=0,292), “Sim, relativamente ao meu grau de capacidade” (p=0,237), “Sim, relativamente à minha personalidade” (p=0,257).

Tabela 9: Grau de Significância entre a Diversidade e Inclusão e a Motivação do Colaborador

<i>Respostas</i>	<i>Coefficiente de Correlação (r)</i>	<i>Significância (p)</i>
<i>Não</i>	0,198	0,129
<i>Sim, relativamente ao meu género</i>	-	-
<i>Sim, relativamente à minha orientação sexual</i>	-0,171	0,191
<i>Sim, relativamente à minha religião</i>	-	-
<i>Sim, relativamente à minha etnia</i>	-0,138	0,292
<i>Sim, relativamente à minha cultura</i>	-	-
<i>Sim, relativamente ao meu grau de capacidade</i>	0,155	0,237
<i>Sim, relativamente à minha velocidade de aprendizagem</i>	0,290	0,025
<i>Sim, relativamente à minha personalidade</i>	-0,149	0,257

*Legenda: (-) significa que Não é possível calcular pois a variável é constante*

#### H14: A utilização da PGRH Administração, Controlo e Segurança relaciona-se com a satisfação do colaborador

A Hipótese “A utilização da PGRH Administração, Controlo e Segurança relaciona-se com a motivação do colaborador” revela-se estatisticamente significativa, uma vez as respostas à questão: “Considera que a organização se preocupa com a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores?” (p=0,037) obtiveram valores inferiores a 0,05, quando feita a correlação com a Motivação do Colaborador. Especificamente, esta resposta, tem um coeficiente de correlação de r=0,270.

### 3.2 Estudo Qualitativo

De modo a entender de que forma as respostas dos colaboradores, conseguidas através de questionários, coincidem com as respostas do Diretor/a de Recursos Humanos, foi desenvolvida uma metodologia qualitativa, neste caso, uma entrevista semiestruturada. Guerra (2006), descreve a investigação qualitativa como a mais apropriada quando os objetivos da investigação se relacionam com a compreensão aprofundada de certas dimensões da realidade social e a sua perceção por parte de atores privilegiados, sendo fundamentalmente descritiva, flexível e aberta.

### 3.2.1 Descrição do Participante

Assim, o único participante desta segunda parte do estudo, foi o/a diretor/a de Recursos Humanos deste grupo hoteleiro. A idade do/a participante é de 38 anos e encontra-se na função há aproximadamente 6 anos. A sua área de formação é em Engenharia Civil, no entanto traçou o seu percurso na área da Gestão de Recursos Humanos. Refere que a sua atividade como Diretor/a de Recursos Humanos se baseia no “Departamento financeiro e de recursos humanos, passa por tudo o que seja ligado à contabilidade e financeiro da empresa, assim como contratações e processamento de salários” (Entrevistado 1). Reforça que no seu ponto de vista a Função de Recursos Humanos, tem muita importância para a vantagem competitiva da organização e realça a importância de fazer com que os colaboradores se ouvidos e satisfeitos com o local onde trabalham.

*É muito valiosa porque nós fazemos com que os nossos colaboradores se sintam à vontade, se sintam ouvidos e se sintam satisfeitos com o local onde trabalham, manter os colaboradores satisfeitos, ouvir as suas reclamações, assim como as sugestões que têm para melhorar a funcionalidade da empresa.*

*Entrevistado 1*

### 3.2.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos Implementadas

As PGRH, referem à preocupação que é atribuída com os colaboradores e a importância que lhes é dada. O objetivo é a organização dar suporte às PGRH que podem ser implementadas, de forma, a apoiar o colaborador para que o seu bem-estar na organização se reflita em satisfação e conseqüentemente motivação no trabalho.

As PGRH analisadas pela seguinte entrevista são as seguintes: Recrutamento e Seleção, Planeamento, Acolhimento e Integração, Aprendizagem, formação e desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Gestão de Recompensas, Gestão de desenvolvimento na Carreira.

O **Recrutamento e Seleção**, assumem uma grande importância, pois trata-se de escolher as pessoas corretas para o bom funcionamento da organização e pode influenciar em grande parte a obtenção dos objetivos da empresa. Neste âmbito o Entrevistado 1 referiu que o método de recrutamento mais utilizado são as plataformas online, como *LinkedIn* ou *Turijobs*, e desseguida é feita uma entrevista individual com os candidatos que mais se enquadram na vaga. Depois deste processo, os melhores candidatos participam numa entrevista com o CEO da empresa, o/a diretor/a de Recursos Humanos e o chefe do respetivo departamento.

*“(...) criamos a descrição da função, para podermos publicitar a vaga, utilizamos as plataformas online (...) selecionamos os candidatos mais adequados ao cargo (...) e é feita uma entrevista individual (...), para avaliarmos as suas competências, aptidões, personalidade e verificar se é compatível com a nossa empresa. (...) selecionamos as pessoas mais adequadas ao cargo (...). Depois essas pessoas têm uma entrevista com o CEO da empresa, comigo e o diretor do departamento para o qual estamos a contratar. O que acontece também muitas vezes é contratarmos alguém que já está empregado cá na empresa (...), também damos muito valor ao recrutamento interno.”*

*Entrevistado 1*

Reforça a importância da fase de recrutamento dizendo: *“A entrevista é muito pessoal, conseguimos conhecer melhor o candidato, damos-lhe a oportunidade de falar de si próprio, das suas competências, estudos, experiência e também conseguimos conhecer a personalidade dos candidatos, que achamos que também é muito importante para manter um bom ambiente de trabalho na empresa”* (Entrevistado 1). Refere ainda que por vezes optam por contratar colaboradores já inseridos na organização, isto é, o recrutamento interno.

Relativamente à seleção de candidatos, o Entrevistado 1, refere que numa fase inicial é analisado o currículo, mas nunca invalidam colaboradores que não tenham

experiência na área, a organização dá muito valor também à personalidade do candidato e afirma que colaboradores com pouca experiência têm menos hábitos, que podem não ser compatíveis com os procedimentos da organização, optam muitas vezes por contratar os alunos que fazem estágio nestes hotéis, pois a informação que têm foi adquirida na organização. Reforça que *“...não invalidamos os colaboradores que não tenham experiência na área porque (...) somos capazes de dar uma boa formação e de enquadrar esses colaboradores para o conceito, os valores e os objetivos da empresa (...)”* (Entrevistado 1).

*Nós começamos por verificar o currículo do colaborador (...) Também temos em atenção a personalidade do colaborador porque visamos um bom ambiente de trabalho entre todos os colegas. Tentamos sempre ver as competências dos candidatos e escolher aqueles que estão mais familiarizados com a função. Mas isto não quer dizer que só contratamos pessoas com experiência (...), mas já aconteceu várias vezes em que contratamos estagiários (...).*

*Entrevistado 1*

O **Planeamento** permite reduzir e prevenir o *turnover*. O Entrevistado 1, do presente grupo, refere que as técnicas que utilizam para reduzir o *turnover* passam por manter os colaboradores satisfeitos, fazê-los sentir ouvidos, criar um bom ambiente de trabalho, criar boas condições de trabalho e boas condições de remuneração, pois quando os colaboradores saem, há necessidade de executar um novo processo de recrutamento e seleção e posteriormente formação que acarreta vários custos, não descartando a formação já atribuída ao colaborador que decidiu sair da empresa.

*“(...) mantê-los satisfeitos, fazê-los sentir ouvidos, criar um bom ambiente de trabalho, boas condições de trabalho, boas condições de remuneração, (...) nós somos competitivos em termos de pagamento de salários na área da hotelaria, essa já é uma das nossas estratégias para reter os nossos colaboradores. (...) somos das poucas empresas, na hotelaria, que oferece subsídio de alimentação em espécie e em cartão.”*

*Entrevistado 1*

A escassez de mão de obra, é identificada também como um dos problemas da indústria hoteleira, em que o entrevistado refere: “(...) é uma área que não é bem paga, é uma área em que os colaboradores são exigidos várias características e vários conhecimentos e não são remunerados consoante a função que desempenham.” (Entrevistado 1), refere ainda que estas escassez acontece em áreas específicas

*“Mais em funções de operação, ou seja, housekeeping e f&b (...) na parte operacional é muito difícil manter os colaboradores satisfeitos, seja por causa da instabilidade de horários, folgas rotativas, horários por turnos, é muito difícil deixar todos satisfeitos.”.*

*Entrevistado 1*

O **Acolhimento e Integração** é fundamental para atingir o potencial completo de um colaborador. Neste grupo hoteleiro, o processo de acolhimento e integração, acontece como descrito a seguir pelo Entrevistado 1: “(...) em primeiro lugar apresentamos as unidades hoteleiras, depois, posteriormente, o colaborador é apresentado à sua equipa de uma forma informal (...) tentamos não os deixar a fazerem turnos sozinhos no início, damos-lhes o à-vontade para fazerem questões e ligarem aos superiores quando precisam.”

Quando a procura aumenta, o/a entrevistado/a refere que fazem sempre o acolhimento e integração do colaborador na empresa dando-lhe a respetiva formação, pois assim, adquirem melhores resultados.

*“São práticas que são sempre realizadas na nossa empresa, até porque achamos que assim conseguimos resultados melhores. Nós tentamos sempre acolher o funcionário e dar-lhe uma pequena formação para que ele se sinta integrado na empresa e saiba quais são os procedimentos corretos e funções que tem de desempenhar de acordo com o departamento em que está inserido.”*

*Entrevistado 1*

A **Aprendizagem, formação e desenvolvimento**, é valorizada pelo grupo hoteleiro, sendo que de momento estão a implementar um programa de formação interno, para que os colaboradores possam conhecer as funções, dos seus colegas e assim gerar empatia e compreensão entre equipas. Segundo o Entrevistado 1, o grupo tenta dar

formação relativamente à qualidade do serviço para que os colaboradores tenham todos o mesmo tipo de atendimento ao cliente de excelência.

*“(...) estamos a implementar agora, o nosso programa exceed quality, em que garantimos (...), que os nossos colaboradores têm conhecimento dos procedimentos de outros departamentos. (...) para existir empatia entre diferentes equipas. Também tentamos sempre dar formação relativamente à qualidade do serviço, (...) para não haver vários tipos diferentes de atendimento ao cliente.*

*Entrevistado 1*

Também dão muita importância à formação do colaborador e que por isso mesmo lhes permite que possam prosseguir os seus estudos se assim o pretenderem.

*“(...) se um colaborador nos informar que têm a possibilidade de prosseguir com seus estudos, sempre que possível temos todo o gosto em colaborar quando necessário para ajudar os nossos colaboradores. (...)”.*

*Entrevistado 1*

Como forma de impulsionar o desenvolvimento a empresa dá liberdade ao colaborador de tomar decisões, no entanto, pedem que contacte os superiores para verificar se a ideia é adequada e exequível ou não. Nas posições de chefia, os colaboradores têm liberdade para tomar as suas decisões.

*“Nós damos liberdade ao nosso colaborador para tomar decisão, contudo pedimos que sempre que possível, que contacte os seus superiores, para verificar se a tomada de decisão é possível ou não e se é adequada ou não. No caso dos managers das unidades, damos-lhes liberdade para tomarem as suas decisões.”*

*Entrevistado 1*

A **Avaliação de Desempenho**, visa medir o desempenho dos colaboradores, de forma a ficarem a conhecer os aspetos que podem ser melhorados e aqueles que estão a ser executados com excelência. No grupo hoteleiro em análise, o/a Diretor/a de Recursos Humanos, implementou um sistema de autoavaliação e avaliação trimestral, estas

avaliações são analisadas com a chefia de cada departamento. É também, mas não só, assim calculam o valor monetário que será atribuído ao bônus mensal.

*“Com autoavaliações e avaliações trimestrais, que são analisadas com o diretor de cada departamento. Neste caso, as autoavaliações fazem parte do processo, para no final do mês, conseguirmos saber o valor final que é pago em bônus aos nossos colaboradores.”*

*Entrevistado 1*

No que remete à **Gestão de Recompensas**, o/a Diretor/a de Recursos Humanos, considera a empresa na qual trabalha competitiva relativamente a recompensas.

*“Oferecemos bônus mensais (...), alimentação tanto em espécie como em cartão, (...) para alguns colaboradores, nesse caso os mais antigos e efetivos na empresa, (...) um seguro de saúde (...) temos as comissões consoante as vendas de serviços externos (...) oferecemos também uma noite grátis em cada uma das nossas unidades por ano. (...) o colaborador que vender mais massagens recebe uma massagem gratuita.”*

*Entrevistado 1*

Relativamente à **Gestão na Carreira**, o Entrevistado 1 afirma que são sempre prioridade aos colaboradores já inserido na empresa para que possam tentar e subir na carreira, no entanto, o colaborador passa de igual forma pela fase de recrutamento, estando em competição com outros candidatos externos. No entanto, este processo acontece antes da publicação da vaga.

*“damos sempre prioridade aos nossos colaboradores que estão já inseridos na empresa (...) fazemos na mesma uma entrevista normalmente como fazemos aos outros candidatos, mas por norma damos preferências aos nossos colaboradores atuais Só depois de ver se internamente há alguém que quer aquela posição é que passamos para o exterior”.*

*Entrevistado 1*

### 3.2.3 Satisfação e Motivação no Trabalho

Quando confrontado/a com a afirmação: “O setor hoteleiro é descrito como tendo salários baixos”, o/a entrevista/o reforça que tentam ser competitivos relativamente ao salário e outros benefícios não monetários, esclarece ainda que mesmo tendo condições

que outros concorrentes no momento, muitos colaboradores ainda acham que são pagos de forma injusta.

*“(...) por norma sim, aqui no “nome do grupo hoteleiro” somos extremamente competitivos com o salário, (...) então nós tentamos oferecer prémios, subsídio de alimentação, em espécie assim como subsídio de alimentação em cartão, entre outros e oferecemos um salário extremamente competitivo no mercado. Claro, que se perguntar aos funcionários, vão lhe dizer que os salários são baixos, mas para a realidade nos hotéis neste momento, os nossos salários são muito competitivos.”*

*Entrevistado 1*

Reforça dizendo que a área da hotelaria, tem elevada oferta de mão-de-obra em áreas de *back-office*, no entanto, em restauração e *housekeeping* mesmo não acontece, a oferta é muito mais reduzida e por norma, não é baseada em pessoas portuguesas, mas pessoas vindas do estrangeiro. Assim, devido a esta escassez no mercado é necessário criar uma remuneração mais competitiva.

*“É uma área onde há uma grande oferta de mão-de-obra para algumas funções, como back office e receção (...), mas em áreas como restauração, cozinha, housekeeping, aí já é muito mais difícil arranjar pessoal, muito menos portugueses, a maior parte dos candidatos que temos são pessoas vindas de fora (...).”*

*Entrevistado 1*

Quando questionado/a relativamente à sua preocupação em perceber se os colaboradores estão satisfeitos e motivados com as condições de trabalho, a sua resposta foi afirmativa, referindo ainda que realizavam pesquisas por questionário em períodos trimestrais para verificarem o grau de satisfação dos colaboradores e assim conseguirem implementar as mudanças necessárias na organização.

*“Sim, sem dúvida, nós regularmente, trimestralmente, fazemos questionários para vermos o nível de satisfação dos nossos colaboradores para garantir que se sentem satisfeitos e verificar aspetos a melhorar para serem impostos e implementados na empresa.”*

*Entrevistado 1*

Noutra questão referiu também que as áreas de ação com mais impacto para os colaboradores do setor hoteleiro, são as vantagens remuneratórias que oferecem e as oportunidades que dão aos seus colaboradores.

*Na nossa opinião, o que é mais incentivador para o colaborador é neste caso as vantagens que oferecemos, nós tentamos o nosso melhor para contrapor a tendência do mercado. Oferecemos mais oportunidades, acho que estamos num bom caminho para fomentar a felicidade dos colaboradores na empresa e fazê-los sentirem-se ouvidos.*

*Entrevistado 1*

## CAPÍTULO IV - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo incidiu sobre o questionário realizado a 60 colaboradores e à entrevista realizada ao/à Diretor/a de Recursos Humanos de um grupo hoteleiro, com o objetivo de analisar a satisfação e motivação dos colaboradores relativamente às políticas e práticas de GRH implementadas pela organização. As questões elaboradas tanto no questionário como na entrevista tiveram por base a revisão de literatura efetuada no presente projeto.

Com o questionário realizado aos colaboradores deste grupo hoteleiro, foi possível traçar o perfil do colaborador e o seu caráter sociodemográfico, entende-se que a quantidade de respostas vindas do sexo feminino, são equivalentes às respostas do sexo masculino, a maioria das respostas provêm de pessoas com idades compreendidas entre os 24 e os 28 anos, sendo a globalidade das respostas de pessoas jovens, como é comum na área da hotelaria, tendo como habilitações literárias o Ensino Superior e a sua antiguidade na empresa vai de 1 a 3 anos. Na entrevista realizada com o/a Diretor/a de Recursos Humanos, é referido que por vezes contratadas pessoas com menos experiência (mais jovens), pois têm menos hábitos adquiridos em funções passadas e desta forma é possível passar-lhes toda a formação de acordo com as práticas que a organização quer ver implementadas. Como mencionado na revisão de literatura do presente projeto por Ladkin & Buhalis, (2016), a indústria hoteleira oferece mão de obra jovem e inexperiente, pois colaboradores com mais experiência procuraram indústrias com melhores condições de trabalho.

Inicialmente, foi solicitado aos colaboradores para que classificassem o seu nível de satisfação relativamente às PGRH implementadas. O maior número de respostas foi obtido no valor 3, “Nem satisfeito, nem Insatisfeito”, no entanto, para além destes votos, percebe-se que a maioria das respostas são de caráter negativo ao invés de caráter positivo, o que sugere para a falta de aplicação adequada das PGRH ou uma aplicação inadequada das mesmas, podendo resultar na sua ineficácia. Esta informação é contrariada na entrevista realizada ao Entrevistado 1, quando refere que este grupo hoteleiro é competitivo no mercado devido às recompensas laborais que oferecem. Tendo em conta o contributo Elrehail et al., (2020), entende-se que a satisfação dos colaboradores vem através de um bom planeamento de RH. Pancasila et al., 2020, reforça

ainda que a organização deve prestar atenção às necessidades, expectativas e competências dos colaboradores, ou seja, não utilizar apenas as recompensas como forma de gerar satisfação, pois há outros fatores que a podem despoletar como: a segurança, a influência interpessoal e as condições de trabalho que podem aumentar a satisfação e conseqüentemente a produtividade dos colaboradores.

Os colaboradores referem que a “Possibilidade de Ascensão na Carreira”, foi um dos principais fatores que os fez querer entrar na organização e esta resposta é apoiada pelo/a entrevistado/a, que refere que é sempre dada prioridade aos colaboradores já inseridos na empresa, para se candidatarem a novos cargos, sendo feito um recrutamento interno, antes de prosseguirem para o recrutamento externo, no entanto, estes, tal como os novos candidatos, devem passar por uma entrevista, para verificar a sua aplicabilidade ao cargo.

Os colaboradores referem que o seu processo de recrutamento e seleção foi efetuado através de uma entrevista individual, esta resposta foi apoiada pela entrevista ao Entrevistado lque referenciou que assim tinham a possibilidade de conhecer melhor o candidato, dando-lhe a oportunidade de falar de si próprio e do seu trajeto. De acordo com a revisão de literatura efetuada, a entrevista é um método referenciado por Donovan, (2019), pois dá ao candidato a possibilidade de falar das suas experiências e reforçar o perfil que se pretende para o cargo.

Os colaboradores referem ainda que as funções que lhe são atribuídas são aquelas acordadas no contrato e que o seu horário é maioritariamente composto por folgas rotativas. O/A entrevistado/a refere ainda que se torna mais difícil fazer um colaborador satisfeito quando estes trabalham com folgas rotativas, pois quando há muitos colaboradores numa empresa, é difícil conciliar todas as preferências de horário. Tal como mencionado por Heimerl et al. (2020), e indo de acordo ao paragrafo em analise, a indústria hoteleira, oferece horários irregulares e rotativos, trabalho ao fim-de-semana e noturno, nestes parâmetros a organização deve tentar compatibilizar o horário de trabalho e a vida familiar dos colaboradores, de forma a reduzir as condições insatisfatórias de trabalho.

Quanto à oferta de formação oferecida pela empresa, as respostas dos colaboradores estão divididas, o/a Diretor/a de Recursos Humanos, encontra-se de momento a implementar um novo método de formação, de forma a proporcionar a união entre equipas e reforça ainda que dão extrema importância à formação relativa à qualidade do serviço. Assim, sendo as duas respostas tão distintas, entende-se que o colaborador acha que está a receber pouca formação e o Entrevistado 1 acha que tem um bom plano de formação implementado, isto demonstra, a falta de conhecimento da opinião do colaborador, relativamente ao assunto em análise, pela GRH. A formação de colaboradores é benéfica, tanto para o colaborador como para a organização, e não deve ser vista como um custo. Otoo & Mishra (2018), reforçam ainda que a formação e desenvolvimento são essenciais para um melhor desempenho dos colaboradores e futuramente serão gerados melhores resultados para a organização.

Quanto ao sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores, a maioria respondeu que a organização tem um sistema implementado, que se baseia num questionário trimestral de autoavaliação e avaliação. Esta informação é apoiada pela Direção de Recursos Humanos, reforçando que também é um dos fatores que influencia o bónus, que é dado como recompensa. Relativamente às recompensas, a maioria dos colaboradores respondeu afirmativamente quando questionados se a organização tinha algum implementado, referindo que era entregue no formato de bónus e seguro de saúde. Esta informação foi apoiada pelo/a entrevistado/a, que acrescentou ainda “(...) *alimentação tanto em espécie como em cartão, (...) temos as comissões consoante as vendas de serviços externos (...) oferecemos também uma noite grátis em cada uma das nossas unidades por ano. (...) o colaborador que vender mais massagens recebe uma massagem gratuita.*”, demonstrando várias recompensas que não são referidas pelos colaboradores, podendo estar a ser tidas como garantidas ou irrelevantes.

Os colaboradores referem que a sua inserção na empresa foi “Tranquila” e “Fácil”, entende-se que a maioria das respostas são positivas e é possível perceber que o processo foi acompanhado pela equipa. Na entrevista realizada, foi referido que é tido em grande atenção o processo de acolhimento e integração na empresa, dando a devida formação, acompanhamento e mostrando-se sempre disponíveis para ajudar e que este método de inserção, não é descurado, mesmo quando a procura aumenta. No entanto,

este processo não cabe só à organização, os colegas de trabalho também têm uma influência notória quando se trata da integração num novo ambiente de trabalho, posto isto, quando questionados relativamente a se sentiram algum preconceito por parte da equipa, a maior parte das respostas foi “Não”.

À pergunta “sente-se satisfeito no seu local de trabalho?”, a maioria respondeu “Sim”, no entanto, aqueles que responderam “Não”, referiram que estavam descontentes com o salário, acumulação de funções, GRH, horário, falta de colaboradores, entre outros. No entanto, o/a entrevistado reforça que são competitivos relativamente ao salário e outros benefícios. O que se entende, é que os colaboradores estão a precisar de incentivos que não sejam monetários, mas sim terem em atenção as suas necessidades, como por exemplo, a maior parte dos colaboradores, já faltou a um momento importante na sua vida pessoal, devido ao trabalho aos fins de semana e devido à carga horária. Mas, o entrevistado/a refere que as vantagens a que o colaborador dá mais importância são as monetárias e através deste estudo, percebe-se que esta afirmação não é inteiramente verdade. Os motivos apresentados no presente paragrafo, são dos maiores causadores de um grande nível de insatisfação na organização, segundo Ariza-Montes et al., (2019), o *turnover* é um dos maiores problemas da indústria hoteleira e este é devido à falta de condições de trabalho e promoção do bem-estar por parte da organização, refere ainda que podem gerar conflitos familiares e exaustão emocional, que se comprova com as questões analisadas acima.

Quando foram apresentados vários fatores, para que os colaboradores pudessem classificar o seu grau de satisfação, percebeu-se que estavam mais insatisfeitos com o salário e a impossibilidade de se abstrair dos problemas do trabalho, na sua vida pessoal, no entanto, sentem-se satisfeitos com a sua chefia e sentem-se valiosos para a organização, o Entrevistado 1 refere que fazem questionários regularmente para perceber se os colaboradores estão satisfeitos e motivados, no entanto, parece que estes não são tidos em consideração sendo que os colaboradores ainda se mostram muito descontentes.

Quanto à motivação, os colaboradores mostram-se motivados no trabalho, no entanto, sentir-se-iam mais motivados caso recebessem mais recompensas profissionais e se os seus superiores influenciassem positivamente o desempenho. Mostram-se

desmotivados com a capacidade de o grupo manter os seus colaboradores motivados e referem que não acham que a organização se preocupa em manter os colaboradores motivados, demonstrando novamente a discrepância de opiniões entre os colaboradores e o/a entrevistado/a. Asheq, Islam, & Ahmed, 2022, realça que colaboradores motivados aplicam mais esforço no seu trabalho, tornando a organização mais próxima de atingir os seus objetivos.

Em suma, inicialmente, este estudo permitiu caracterizar os colaboradores de forma sociodemográfica, apesar das respostas terem sido dadas pela mesma quantidade de pessoas tanto do sexo feminino, como do sexo masculino, entende-se que o perfil do colaborador é jovem-adulto, com idades compreendidas entre os 24 e os 28 anos, com Ensino Superior concluído.

Posteriormente, o estudo possibilitou concluir que, no geral, a maioria dos colaboradores respondeu que se sentia satisfeito e motivado no seu local de trabalho, no entanto quando foram colocadas questões mais específicas relativas à sua satisfação e motivação, os mesmo começaram a realçar os aspetos mais negativos da organização. Assim, entende-se que os colaboradores não estão inteiramente satisfeitos na sua posição.

Por fim, entende-se que a organização, opta por seguir o modelo de *Harvard School of HRM*, adotando uma abordagem “soft”, pois considera os colaboradores um fator essencial para o sucesso organizacional, caso contrário, não ofereceriam recompensas adequadas a cada colaborador, ou valorizariam o talento de cada um.

## CAPÍTULO V - CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Este estudo representa um pequeno avanço da influência exercida pela GRH, teve como objetivo perceber, de que forma as Práticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas numa organização, especificamente num grupo hoteleiro, afetam a satisfação e motivação dos colaboradores.

Este estudo teve como principal objetivo compreender de que forma as Práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas num grupo hoteleiro, influenciam a satisfação e a motivação dos colaboradores. Para responder a esta questão, foi desenvolvida uma investigação com o intuito de identificar as PGRH utilizadas por um grupo hoteleiro e analisar o impacto sentido pelos colaboradores. Inicialmente foi feita uma revisão de literatura de forma a sustentar o estudo subsequente. Nesta fase inicial, foi possível perceber que a Gestão de Recursos Humanos aborda a forma como os colaboradores devem ser geridas, sendo cada vez mais vistas como o elemento mais importante da estratégia de uma organização. A Gestão de Recursos Humanos, deve ser utilizada para moldar o comportamento dos colaboradores, garantindo que se sentem satisfeitos e motivados no trabalho e, assim, consigam atingir os objetivos da organização.

Na hotelaria, sendo um setor com mão-de-obra intensiva, é essencial que os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados nas suas funções, pois, caso contrário, os hóspedes podem não receber a experiência esperada.

Quando as Práticas de Gestão de Recursos Humanos de uma organização são aplicadas corretamente, os recursos humanos são geridos de forma a atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores, inculcando-lhes o propósito de alcançar os objetivos da organização.

Entende-se também que a indústria do turismo é conhecida pelas condições de trabalho precárias. Assim, é importante contrapor esta tendência e oferecer aos colaboradores as condições necessárias para desenvolverem satisfação, compromisso e motivação. As atitudes dos colaboradores são moldadas pela organização em que estão inseridos.

O estudo efetuado teve como principal objetivo perceber a perceção dos colaboradores de um grupo hoteleiro relativamente às Práticas de Gestão de Recursos

Humanos aplicadas e se estas lhe trazem satisfação e motivação no trabalho. Por outro lado, foi entrevistada a chefia do Departamento de Recursos Humanos, para entender se as opiniões eram compatíveis. E concluiu-se que apesar de serem compatíveis em alguns assuntos, há muitos pontos em que a informação não é conciliável, como por exemplo, relativamente à formação e aos tipos de benefícios pretendidos pelos colaboradores.

Optou-se por uma abordagem metodológica onde foi utilizando tanto o inquérito por questionário, aplicado aos colaboradores de um grupo hoteleiro, quanto a entrevista, conduzida com o/a Diretor/a de Recursos Humanos do mesmo grupo. O inquérito proporcionou informação sobre as PGRH implementadas na organização e a opinião dos colaboradores a respeito delas. Por sua vez, a entrevista teve como objetivo compreender a perspectiva do Entrevistado 1 em relação às PGRH adotadas. Desta forma, foi possível cruzar as informações fornecidas pelos dois métodos e encontrar pontos de congruência.

O questionário possibilitou a concretização dos primeiros dois objetivos específicos, permitindo a identificação das PGRH utilizadas no grupo hoteleiro e avaliar o seu impacto na satisfação e motivação dos colaboradores. A partir destes resultados, torna-se evidente que a organização necessita de desenvolver a sua estratégia, uma vez que, embora a maioria dos colaboradores tenha indicado sentir-se satisfeito e motivado no seu local de trabalho, ao serem questionados sobre aspetos mais específicos relacionados à sua satisfação e motivação, os mesmo realçaram os aspetos mais negativos da organização. As práticas utilizadas tendem a focar-se significativamente nas recompensas monetárias, enquanto negligenciam o investimento em formação para o desenvolvimento intelectual, a atenção com a vida pessoal e familiar, a inflexibilidade de horário e carga horária excessiva. Os fatores que mais contribuem para a insatisfação do colaborador são o salário e a impossibilidade de se absterem dos problemas de trabalho, no entanto, sentem-se mais satisfeitos em relação à sua valorização, às tarefas que desempenham e estão suficientemente satisfeitos para quererem aprender novas tarefas. Os fatores que mais contribuíram para a desmotivação dos colaboradores foram a falta de preocupação com a Satisfação e a Motivação dos colaboradores. Sentir-se-iam mais motivados com recompensas monetárias mais elevadas.

O terceiro objetivo específico foi alcançado com a realização da entrevista ao/à Diretor/a de Recursos Humanos, durante a qual foram identificados os desafios enfrentados pela GRH. Estes incluem a falta de mão de obra para funções operacionais e a dificuldade em

estabilizar os horários de trabalho. Outro desafio sentido é a busca pela satisfação do colaborador, uma vez que, apesar da organização considerar que oferece salários competitivos, os colaboradores não expressam satisfação em relação a esta questão.

O presente estudo tem como um dos seus objetivos contribuir para a comunidade académica e também para o desenvolvimento de estudos na área da Gestão de Recursos Humanos. Os *insights* recolhidos podem ser utilizados pelas empresas do setor hoteleiros para que adotem melhores práticas e, para além disso, controlem as práticas já implementadas, de forma a entender se estas influenciam positivamente a satisfação e motivação dos colaboradores. Assim, ao entenderem a perspetiva do colaborador, as organizações podem ajustar as suas abordagens com base na informação prestada pelos próprios colaboradores, de forma a ir ao encontro com as suas expectativas. A boa aplicação destas práticas pode levar ao aumento do empenho dos colaboradores e à redução do *turnover*.

Em retrospectiva, é importante destacar algumas limitações deste estudo. Primeiramente, trata-se de uma pequena amostra, ou seja, as conclusões tiradas não podem ser generalizadas para outros grupos hoteleiros, devendo ser utilizado apenas como uma contribuição para análises futuras. Outra limitação reside no facto de nem todos os colaboradores deste grupo hoteleiro terem respondido ao questionário, considerando-se apenas as respostas obtidas. Ao realizar esta investigação, foi garantido ao participante total confidencialidade e anonimato. No entanto, devido ao possível receio, a informação prestada pode não corresponder à realidade, uma vez que os participantes tendem a responder de forma socialmente aceitável.

Assim, como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a realização de uma investigação com uma amostra mais alargada, utilizando estudos quantitativos, de forma a garantir que os dados têm um grau de confiabilidade mais elevado. Desta forma, será possível determinar se a realidade vivida por este grupo hoteleiro é um caso único ou se se reflete noutros hotéis e grupos hoteleiros. Sugere-se também que o estudo seja realizado separando os diversos departamentos do hotel, para compreender se a insatisfação e desmotivação se manifesta apenas em funções hierarquicamente inferiores ou se se verifica em toda a hierarquia organizacional. Em futuras investigações, recomenda-se a análise de hotéis de várias dimensões, pois, por vezes, hotéis de menor dimensão, oferecem piores condições de trabalho. Assim, pretende-se entender se os

pequenos hotéis também têm preocupações a nível da Satisfação e Motivação dos colaboradores e se aplicam PGRH. Por fim, sugere-se um aprofundamento do estudo da influência que a falta de Satisfação e Motivação no trabalho têm no *turnover*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*.  
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0278431920303170?token=537FEDF35C3A56C4542DF016EF19F37B223363330C7BCE8380204554029C24B7F591189A91DA267F546E4AEE88C4A10B&originRegion=eu-west-1&originCreation=20211027143818>
- Ariza-Montes, A., Hernández-Perlines, F., Han, H., & Law, R. (2019). Human dimension of the hospitality industry: Working conditions and psychological well-being among European servers: Working conditions and psychological well-being. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 138–147.  
<https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2019.10.013>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. In *Kogan Page Limited*.  
<https://doi.org/10.4135/9780857021496>
- Asheq, A. Al, Islam, R., & Ahmed, S. (2022). Analysis of Employee Motivation in the Service and Manufacturing Organizations: The Case of a Developing Economy. *International Journal of Business and Systems Research*, 1(1), 1.  
<https://doi.org/10.1504/ijbsr.2022.10039933>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.  
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Berg, P., Appelbaum, E., & Kalleberg, A. L. (2001). Do High Performance Work Systems Pay Off? In *Research in the Sociology of Work* (Vol. 10).  
[https://doi.org/10.1016/S0277-2833\(01\)80022-4](https://doi.org/10.1016/S0277-2833(01)80022-4)
- Boselie, P., & Van der Wiele, T. (2002). Employee Perceptions of HRM and TQM and the Effects on Satisfaction and Intention to Leave. *Managing Service Quality*, 12(3), 165–172. <https://doi.org/10.1108/09604520210429231>
- Bradley, S., & Petrescu, A. (2004). *The Impacts of Human Resource Management Practices and Pay Inequality on Workers' Job Satisfaction*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Usando análise temática em psicologia. *Qualitative*

- Research in Psychology*, 3, 77–101.
- Caroço, J., & Correia, M. (2012). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho: Papel Mediador da Motivação e Comprometimento Organizacional. *Revista Organizações e Trabalho*, v, 41–60.
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4), 473–495.  
<https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Codling, S., Pinnock, J., Barrett, E., Gayle, S., Stephenson, N., Nataki, S., & Sinclair-Maragh, G. (2016). Factors Contributing to Staff Turnover in the Hotel Industry: A Literature Review. *Intech*, 11(tourism), 13.  
<https://www.intechopen.com/books/advanced-biometric-technologies/liveness-detection-in-biometrics>
- Dessain, N. (2016). Human Resources Marketing and Recruiting: Introduction and Overview. *Handbook of Human Resources Management*, 3–21.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>
- Donovan, D. O. (2019). *HRM in the Organization: An Overview*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-13229-3>
- Druker, J., White, G., Hegewisch, A., & Mayne, L. (1996). Between hard and soft HRM: human resource management in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 14, 405–416.  
<https://doi.org/10.1080/014461996373278>
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125–149.  
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- Goula-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A Study of Public-sector Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28–54.  
<https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
- Guedes, T., Acorsi, C., Martins, A., & Janeiro, V. (2005a). *Estatística Descritiva*.

- Guedes, T., Acorsi, C., Martins, A., & Janeiro, V. (2005b). Estatística Descritiva. In *Aprender Fazendo Estatística*.
- Guerra, I. C. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentido e formas de uso. *Cidades: Comunidades e Territórios*, 12/13, 203–210.  
[revistas.rcaap.pt/cct/article/download/9241/6688](http://revistas.rcaap.pt/cct/article/download/9241/6688)
- Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl-Grisseemann, U. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry. *SAGE Open*, 1–12.  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244020982998>
- Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74(February 2017), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011>
- Khan, M., & Hussain, A. (2023). Effect of Human Resources Practices on Employees' Empowerment in Hotels. *Journal of Managerial Sciences*, 17(1), 46.
- Ladkin, A., & Buhalis, D. (2016). Online and social media recruitment Hospitality employer and prospective employee considerations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 327–345.
- Laureano, R. (2020). Testes de Hipóteses e Regressão – O Meu Manual de Consulta Rápida. In *Edições Sílabo, Lda*.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(06), 217–271. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Macaulay Onovughak, A., Omo-Amen, L., & Ebibai, G. E. (2022). Human Resource Management and Firm Performance: Evidence from Hotel and Tourism Quoted Companies in Nigeria. *Innovative Journal of Marketing Management*, 10(3).
- Martins, D., Silva, S., & Silva, C. (2017). Human Resources Management Practices in Hospitality Companies. *International Journal of Social and Business Sciences*, 11(7), 1967–1973.
- McNamara, M., Bohle, P., & Quinlan, M. (2011). Precarious employment, working hours, work-life conflict and health in hotel work. *Applied Ergonomics*, 42(2), 225–232.  
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2010.06.013>

- Miah, M. M., & Hafit, N. I. A. (2019). A Review Study of the Human Resource Management Practices on Job Satisfaction of Hotel Industry Employees of Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 75–84.  
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15046>
- Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9, 771–786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J., & Au-Yong-oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information (Switzerland)*, 11(12), 1–19. <https://doi.org/10.3390/info11120574>
- Nieves, J., & Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 72–83. <https://doi.org/10.1177/1467358415624137>
- Otoo, F., & Mishra, M. (2018). Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Hotel Industry's Performance: The Mediating role of Employee Competencies. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, IX(2).  
<https://doi.org/10.18843/ijcms/v9i2/03>
- Paiva, B., Eduardo, L., Lima, B. De, Cristina, T., Oliveira, S. De, Pitombeira, R., & Suzana, S. (2017). Percepção da Influência das Políticas e Práticas de Recursos Humanos na Satisfação com o Trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Admnistração*, 11(1), 55–69.
- Pancasila, I., Haryono, S., & Agus SULISTYO, B. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397.  
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Pang, J. M. (2020). A conceptual framework for measuring innovative human resources practices in luxury and upscale hotels in singapore. *Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies*, 6(2), 44–53.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*.  
<https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>

- Rahimic, Z. (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*, 6(3).  
<https://doi.org/10.5539/ibr.v6n3p129>
- Ramos, J., Peiró, J. M., Ripoll, P., & Prieto, F. (1996). *Condiciones de trabajo y clima laboral*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (14th ed.).
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124(October 2016), 51–58.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.459>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., & Franzoni, S. (2022). Influence of HRM on CSR and performance of upscale hotels in developed and developing countries. *Environment, Development and Sustainability*, 26, 335–357. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02711-x>
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews. *Tourism Management*, 75, 130–147.  
<https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2019.04.030>
- Storey, J. (2016). Human Resource Management : Defining the Field. In A. Wilkinson & S. Johnstone (Eds.), *Encyclopedia of Human Resource Management* (Issue February, pp. 1–12). Edward Elgar.  
[https://www.researchgate.net/publication/297716162\\_Encyclopedia\\_of\\_Human\\_Resource\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/297716162_Encyclopedia_of_Human_Resource_Management)
- Surucu, L., & Sesen, H. (2019). Entrepreneurial behaviors in the hospitality industry: Human resources management practices and leader member exchange role. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 66, 114–132.  
<https://doi.org/10.33788/rcis.66.8>
- Szierbowski-Seibel, K. (2018). Strategic human resource management and its impact on performance – do Chinese organizations adopt appropriate HRM policies? *Journal of Chinese Human Resource Management*, 9(2), 62–76.  
<https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2017-0017>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal*

- of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 52–73. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>
- Tzabbar, D., Tzafrir, S., & Baruch, Y. (2016). A bridge over troubled water : Replication , integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 15. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2016.08.002>
- Veloso, C. M., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M., & Walter, C. E. (2021). Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1036–1046. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0015>
- Worsfold, P. (1999). HRM, performance, commitment and service quality in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 340–348. <https://doi.org/10.1108/09596119910293240>
- Yamamoto, G., Dalonso, Y., Ferreira, F., & Duprat, M. (2023). Gestão Estratégica de Recursos Humanos em Hotelaria e Turismo: uma Revisão Sistemática da Literatura. *Revista Turismo: Estudos & Práticas (RTEP)*, 12(2), 1–18.

## ANEXOS

### ANEXO I - Quantidade de respostas dadas a cada questão relativa ao grau de satisfação.

Nomeie numa escala de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 significa "Concordo Totalmente".

	Quantidade de respostas/percentagem									
	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<i>Estou satisfeito/a com o salário que recebo tendo em conta as funções que desempenho</i>	7	11,67	9	15	16	26,7	28	46,7	-	-
<i>Sinto-me satisfeito/a com o meu local de trabalho porque, globalmente, oferece um sistema de recompensas equilibrado</i>	4	6,7	6	10	18	30	24	40	8	13,3
<i>Sinto-me um recurso valioso para o hotel</i>	-	-	7	11,7	14	23,3	22	36,7	17	28,3
<i>Estou satisfeito/a com o meu horário de trabalho</i>	1	1,7	0	0	25	41,7	31	51,7	3	5
<i>No momento de realizar o horário, a organização tem em consideração as minhas necessidades</i>	1	1,7	6	10	19	31,7	21	35	13	21,7
<i>Sinto-me satisfeito/a com a minha vida profissional e pessoal, ao nível da conciliação entre ambas.</i>	-	-	7	11,7	23	38,3	25	41,7	5	8,3
<i>Sinto-me satisfeito/a com as condições de trabalho que me são dadas para exercer eficazmente o meu trabalho</i>	1	1,7	10	16,7	13	21,7	28	46,7	8	13,3
<i>Sinto-me satisfeito/a com o reconhecimento que me é dado pelo meu trabalho</i>	1	1,7	12	20	21	35	19	31,7	7	11,7
<i>Sinto que os níveis da minha participação e do meu envolvimento na tomada de decisão são satisfatórios</i>	2	3,3	7	11,7	16	26,7	26	43,3	9	15
<i>Sinto-me satisfeito/a com as tarefas que desempenho</i>	-	-	-	-	14	23,3	35	58,3	11	18,3
<i>Quando estou fora do local de trabalho consigo abstrair-me dos problemas profissionais</i>	3	5	8	13,3	13	21,7	22	36,7	14	23,3
<i>As minhas propostas para tornar o trabalho mais eficiente e eficaz são consideradas</i>	1	1,7	7	11,7	24	40	21	35	7	11,7
<i>Sinto-me satisfeito/a o suficiente para querer aprender mais tarefas</i>	-	-	-	-	17	28,3	31	51,7	12	20

<i>Sinto-me ouvido/a pela minha hierarquia</i>	1	91,7	5	8,3	16	26,7	20	33,3	18	30
<i>Sinto-me satisfeito/a com os colegas de trabalho.</i>	3	5	-	-	9	15	29	48,3	19	31,7
<i>Sinto-me satisfeito/a com as recompensas e benefícios que recebo do hotel onde trabalho</i>	1	1,7	7	11,7	18	30	26	43,3	8	13,3

ANEXO II - Quantidade de respostas dadas a cada questão relativa ao grau de motivação.

Nomeie numa escala de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 significa "Concordo Totalmente".

	Quantidade de respostas/percentagem									
	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<i>O hotel preocupa-se em manter os colaboradores satisfeitos e, dessa forma, consegue ter trabalhadores mais motivados e produtivos.</i>	4	6,7	9	15	22	36,7	21	35	4	6,7
<i>Sinto que o hotel onde trabalho se preocupa com a motivação dos colaboradores</i>	5	8,3	9	15	19	31,7	25	41,7	2	3,3
<i>Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado/a.</i>	-	-	4	6,7	6	10	24	40	26	43,3
<i>Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação.</i>	-	-	1	1,7	6	10	35	58,3	18	30
<i>Sinto-me motivado/a com as funções que exerço</i>	-	-	4	6,7	15	25	27	45	14	23,3
<i>Sinto-me motivado/a para fazer tudo o que está ao meu alcance de forma a superar os objetivos</i>	-	-	2	3,3	15	25	32	53,3	11	18,3
<i>Em termos gerais, sinto-me motivado/a no meu local de trabalho</i>	-	-	7	11,7	13	21,7	28	46,7	12	20

## APENDICES

### APENDICE I – Questionário aos Colaboradores

Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Satisfação e Motivação do Colaborador: O estudo de caso de um grupo hoteleiro.

Este questionário está a ser desenvolvido no âmbito da dissertação sobre "**Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Satisfação e Motivação do Colaborador: O estudo de caso de um grupo hoteleiro**", que será o elemento final da minha avaliação para a conclusão do mestrado em Direção Hoteleira - Direção Comercial e Marketing, pelo Instituto Politécnico do Porto (IPP) ([www.ipp.pt](http://www.ipp.pt)). Neste, pretendo perceber qual a perspetiva dos colaboradores de um Grupo Hoteleiro relativamente às Práticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas e de que forma contribuem para a sua satisfação e motivação.

Todas as respostas obtidas através deste questionário são anónimas e a identificação da organização não será revelada.

Caso surja alguma questão poderá contactar-me através do email institucional [41200058@esht.ipp.pt](mailto:41200058@esht.ipp.pt).

Obrigada pela participação,  
Márcia Gonçalves

#### PARTE I: Dados Sociodemográficos

##### 1. Género

- Feminino
- Masculino
- Não Binário
- Outro

##### 2. Idade

- 18-23
- 24-28
- 29-34
- 35-40
- 41-50
- 51-60
- Mais de 60 anos

### 3. Habilitações Literárias

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior
- Outra

### 4. Antiguidade na Unidade Hoteleira

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- De 1 ano a 3 anos
- De 3 anos a 5 anos
- Mais de 5 anos

### 5. Qual é o seu cargo na Unidade Hoteleira?

---

## PARTE II: Práticas de Gestão de Recursos Humanos Implementadas no Grupo Hoteleiro

- 1. Qual a sua perceção relativamente à Gestão de Recursos Humanos da unidade hoteleira onde trabalha?**  
Nomeie numa escala de 1 a 5, sendo que 1 significa Muito Insatisfeito e 5 significa Muito Satisfeito.

1            2            3            4            5

Muito Insatisfeito                        Muito Satisfeito

**2. Na fase de Recrutamento, o que o fez sentir atraído pela organização?**

- Salário acima da média
- Bom sistema de recompensas
- Estabilidade e Segurança
- Possibilidade de ascensão na carreira
- Boas condições de trabalho
- Outra

**3. Que procedimento de seleção de colaboradores foi utilizado quando foi contactado pela organização?**

- Entrevista Individual
- Entrevista de Grupo
- Teste de Habilitações
- Teste de Aptidões
- Teste Psicométrico
- Apresentação
- Amostra de Trabalho
- Outra

**4. As funções que lhe são atribuídas, são aquelas acordadas no contrato?**

- Sim
- Não

**5. A organização oferece opções de formação aos colaboradores?**

- Sim
- Não

**6. A organização tem um sistema de avaliação de desempenho de colaboradores?**

- Sim

Não

**7.** Se a resposta à questão anterior foi "Sim". Por favor, explicita qual o método utilizado para a avaliação de colaboradores.

---

**8.** A organização oferece compensações, benefícios ou incentivos adicionais aquando do bom desenvolvimento da sua função?

Sim

Não

**9.** Se a resposta à questão anterior foi "Sim". Por favor, selecione abaixo, as opções corretas.

Bónus

Comissão

Formação

Seguro de Saúde

Repartição de Lucros

Outra

**10.** Como foi o seu processo de integração na organização?

---

**11.** Alguma vez sentiu algum preconceito por parte dos seus colegas de trabalho?

Não

Sim, relativamente ao meu género

Sim, relativamente à minha orientação sexual

Sim, relativamente à minha religião e/ou crenças

Sim, relativamente à minha etnia

Sim, relativamente à minha cultura

Sim, relativamente ao meu grau de capacidade

- Sim, relativamente à minha velocidade de aprendizagem
- Sim, relativamente à minha personalidade
- Outra

**12.** Considera que a organização se preocupa com a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores?

- Sim
- Não

### PARTE III: Satisfação no Trabalho

1. Sente-se satisfeito no seu local de trabalho?

- Sim
- Não

2. Se a resposta à questão anterior foi "Não". Por favor, refira os fatores que o deixam insatisfeito no seu local de trabalho.

---

3. O seu horário é composto por folgas rotativas ou fixas (sábado e domingo)?

- Rotativas
- Fixas
- Outra

4. Já faltou a algum momento importante na sua vida pessoal, devido à inflexibilidade dos horários da organização?

- Sim
- Não

5. Das seguintes opções, quais são as que mais afetam a sua vida familiar?

- Carga Horária (horas extra)
- Trabalho por turnos
- Trabalho aos Fins-de-semana

Trabalho aos Feriados

Outra

6. Nomeie numa escala de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 significa "Concordo Totalmente".

1            2            3            4            5  
Discordo Totalmente ○            ○            ○            ○            ○ Concordo Totalmente

- Estou satisfeito/a com o salário que recebo tendo em conta as funções que desempenho
- Sinto-me satisfeito/a com o meu local de trabalho porque, globalmente, oferece um sistema de recompensas equilibrado
- Sinto-me um recurso valioso para o hotel
- Estou satisfeito/a com o meu horário de trabalho
- No momento de realizar o horário, a organização tem em consideração as minhas necessidades
- Sinto-me satisfeito/a com a minha vida profissional e pessoal, ao nível da conciliação entre ambas.
- Sinto-me satisfeito/a com as condições de trabalho que me são dadas para exercer eficazmente o meu trabalho
- Sinto-me satisfeito/a com o reconhecimento que me é dado pelo meu trabalho
- Sinto que os níveis da minha participação e do meu envolvimento na tomada de decisão são satisfatórios
- Sinto-me satisfeito/a com as tarefas que desempenho
- Quando estou fora do local de trabalho consigo abstrair-me dos problemas profissionais
- As minhas propostas para tornar o trabalho mais eficiente e eficaz são consideradas
- Sinto-me satisfeito/a o suficiente para querer aprender mais tarefas
- Sinto-me ouvido/a pela minha hierarquia
- Sinto-me satisfeito/a com os colegas de trabalho.
- Sinto-me satisfeito/a com as recompensas e benefícios que recebo do hotel onde trabalho

#### PARTE IV: Motivação no Trabalho

1. Sente-se motivado no seu local de trabalho?

Sim

Não

2. Se a resposta à questão anterior foi "Não". Acha que a falta de motivação no trabalho afeta o seu desempenho?

Sim

Não

3. Nomeie numa escala de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 significa "Concordo Totalmente".

Discordo Totalmente    1    2    3    4    5    Concordo Totalmente  
               

- O hotel preocupa-se em manter os colaboradores satisfeitos e, dessa forma, consegue ter trabalhadores mais motivados e produtivos.
- Sinto que o hotel onde trabalho se preocupa com a motivação dos colaboradores
- Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado/a.
- Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação.
- Sinto-me motivado/a com as funções que exerço
- Sinto-me motivado/a para fazer tudo o que está ao meu alcance de forma a superar os objetivos
- Em termos gerais, sinto-me motivado/a no meu local de trabalho.

Obrigada pela Participação!

## APENDICE II – Guião da entrevista ao/à Diretor/a de Recursos Humanos

### PARTE I – Características do entrevistado

1. Idade
2. Área de Formação
3. Há quanto tempo está na qualidade de Diretor/a de Recursos Humanos da Organização?
4. Em que consiste a sua atividade como gestor de recursos humanos de uma cadeia hoteleira?

### PARTE II – Questões abertas

1. No seu ponto de vista, qual o contributo da função recursos humanos, para a vantagem competitiva da organização?
2. O setor hoteleiro é descrito como tendo salários baixos. Qual é a sua opinião relativamente à afirmação anterior?
  - 2.1 A que é que se deve este nível salarial?
3. Quando a procura aumenta e as contratações são realizadas com pouca antecedência, a análise e descrição de funções; o acolhimento e integração e a formação são práticas sempre realizadas na sua empresa?
4. Que ferramentas de recrutamento são utilizadas pela organização e porquê?
  - 4.1 Porque é que utiliza estes métodos de recrutamento?
5. Quais os métodos de seleção de colaboradores mais utilizados?
6. Que técnicas utilizam para a retenção de colaboradores e diminuir a rotação de pessoal?
7. O setor hoteleiro tem falta de mão de obra. Qual é a sua opinião relativamente à afirmação anterior.
  - 7.1 Esta escassez sente-se mais em que funções?
8. Os alojamentos têm uma elevada concentração de mão de obra jovem, isto acontece neste grupo hoteleiro?
9. Quais são os métodos utilizados pela organização relativamente ao processo de acolhimento e integração?

10. A organização preocupa-se em perceber se os colaboradores estão satisfeitos e motivados com as condições de trabalho?
11. A organização encoraja os colaboradores a procurarem oportunidades de formação e qualificação?
12. De que forma é que os colaboradores da organização são encorajados a procurar oportunidades de formação e qualificação?
13. A organização implementa um plano de formação?
14. A organização tem estratégias para avaliar o desempenho dos colaboradores? Se sim, quais?
15. Que tipos de incentivos são utilizado pela organização para aumentar a motivação dos colaboradores?
16. Qual a posição da organização relativamente à tomada de decisão do colaborador?
17. Qual a posição da empresa relativamente à possibilidade de ascensão na carreira?
18. Na sua opinião que áreas de ação têm mais impacto em termos de motivação para os colaboradores do sector hoteleiro?