

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Isabel Ramalho Silva

A motivação como alavanca para a excelência do serviço

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira

Orientação: Professora Especialista Mónica Oliveira

Vila do Conde, Dezembro de 2020

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Isabel Ramalho Silva

A motivação como alavanca para a excelência do serviço

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira

Orientação: Professora Especialista Mónica Oliveira

Vila do Conde, Dezembro de 2020

Ana Isabel Ramalho Silva

A motivação como alavanca para a excelência do serviço

Relatório de Estágio
Mestrado em Direção Hoteleira

Membros do Júri

Presidente

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

Dra. Mónica Pereira de Oliveira
Escola Superior de Hotelaria e Turismo– Instituto Politécnico do Porto

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

Dra. Fátima Castro Pinto
Hotel Crowne Plaza Porto

Vila do Conde, Dezembro de 2020

AGRADECIMENTOS

No decorrer deste último ano, durante a realização deste relatório de estágio, tive a oportunidade de realizar um estágio que me proporcionou uma experiência única, a nível pessoal e profissional. Nesta etapa, diversas pessoas permitiram a conclusão desta viagem.

Em primeiro lugar, dar um grande agradecimento à minha orientadora Professora Mónica Oliveira, por toda a dedicação, carinho, partilha, acompanhamento e disponibilidade. Foi a responsável por me proporcionar esta experiência única e que abraçou este projeto como seu.

Um agradecimento especial à Filipa Silva e à Filipa Santos, por todo o carinho, disponibilidade, aprendizagem, paciência e companheirismo. Foram realmente, as pessoas que tornaram este estágio tão especial e que me proporcionou um grande crescimento pessoal e profissional. Receberam-me de braços abertos e fizeram-me sentir parte da equipa do hotel.

A toda a equipa do hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, que me receberam, desde o início, de braços abertos e que contribuíram para a conclusão deste relatório de estágio.

À Professora Susana Silva pelo apoio, paciência e disponibilidade para me ajudar aquando a construção do questionário, uso do SPSS e análise dos resultados.

Às minhas amigas Sofia e Bárbara pela amizade, apoio e companheirismo durante estes dois anos de mestrado. Levo-vos para a vida.

Aos meus pais que sempre me permitiram seguir o meu caminho e que me apoiam em todas as minhas escolhas.

A todos dedico este trabalho, obrigada!

RESUMO ANALÍTICO

Nos últimos anos, assistimos a uma mudança de mentalidades na forma como as organizações são geridas. Efetivamente, não basta possuir solidez financeira, avançada tecnologia e uma posição competitiva para assegurar o sucesso das empresas. Cada vez mais, percebemos que os recursos humanos de uma organização são a chave para o sucesso. Neste sentido, a gestão de recursos humanos assume uma posição essencial que permitirá atingir níveis de motivação e satisfação dos colaboradores fulcrais para o desempenho da organização.

No setor hoteleiro, ainda observamos organizações com pouco foco na gestão de recursos humanos. No entanto, é dos setores onde esta gestão torna-se vital. A satisfação e motivação dos colaboradores reflete-se diretamente na satisfação do cliente, comprometendo o futuro da unidade hoteleira.

Este trabalho tem como objetivo compreender a relação entre a motivação do colaborador e o seu desempenho, segundo a sua perspetiva. Desta forma, o instrumento utilizado foi o questionário, dirigido a todos os colaboradores do hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas. A análise de dados foi realizada através de uma análise estatística, com recursos ao programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Os resultados obtidos não permitiram observar nenhuma relação direta entre a motivação dos colaboradores e o desempenho, segundo a sua perspetiva.

Palavras-chave: Hotelaria, Motivação, Recursos Humanos, Satisfação do cliente

ABSTRACT

In recent years, we have seen a change in mentalities in the way organisations are managed. Effectively, it is not enough to have financial strength, advanced technology and a competitive position to ensure the success of companies. Day by day, we realize that an organization's human resources are the key to success. In this sense, human resources management assumes an essential position that will allow to achieve levels of motivation and satisfaction of employees central to the performance of the organization.

In the hotel sector, we still observe organizations with little focus on human resources management. However, it is from the sectors where this management becomes vital. The satisfaction and motivation of employees are directly reflected in customer satisfaction, compromising the future of the hotel unit.

This work aims to understand the impact of the employee's motivation on their performance, according to their perspective. Thus, the method used was the questionnaire survey, addressed to all employees of the InterContinental Porto – Palácio das Cardosas hotel. Data analysis was performed through descriptive and statistical analysis, with resources to the SPSS (Statistical Package for Social Sciences) program.

The results obtained did not allow us to observe any direct relationship between employee motivation and performance, according to their perspective.

Keywords: Hospitality, Motivation, Human Resources, Customer Satisfaction

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 0 - INTRODUÇÃO | 1 |
| PARTE I – ENQUADRAMENTO DO ESTUDO DE CASO..... | 3 |
| CAPÍTULO UM - ENQUADRAMENTO DO ESTUDO..... | 3 |
| 1.1 - Escolha do Tema..... | 3 |
| 1.2 - Objetivos..... | 3 |
| 1.3 - Metodologia | 4 |
| 1.4 - Estrutura..... | 5 |
| CAPÍTULO DOIS - ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL..... | 5 |
| 2.1 - Marketing Interno..... | 6 |
| 2.2 - A motivação dos colaboradores e os fatores de motivação | 8 |
| 2.3 - O desempenho dos colaboradores e da organização | 12 |
| CAPÍTULO TRÊS - CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL INTERCONTINENTAL PORTO - PALÁCIO DAS CARDOSAS..... | 14 |
| 3.1 - InterContinental Hotel Group (IHG) | 14 |
| 3.1.1 - As marcas <i>InterContinental Hotel Group</i> | 14 |
| 3.1.2 - As pessoas e a Cultura Organizacional..... | 16 |
| 3.2 – InterContinental Hotels & Resorts | 18 |
| 3.3 - Hotel InterContinental Palácio das Cardosas..... | 18 |
| 3.3.1 - Estrutura Organizacional | 19 |
| 3.3.2 - Alojamento e Restauração..... | 24 |
| 3.3.2.1 - Quartos | 24 |
| 3.3.2.1 - Restaurante e Bar..... | 25 |
| 3.3.2.2 - Wellness Center | 26 |
| 3.3.2.3 - Reuniões e Eventos | 27 |
| PARTE II - ESTÁGIO CURRICULAR E INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA..... | 29 |

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO QUATRO - DESCRIÇÃO DAS TAREFAS DESENVOLVIDAS..... | 29 |
| 4.1 - Organização de processos individuais dos colaboradores | 29 |
| 4.2 - Atualização do Manual de Acolhimento..... | 29 |
| 4.3 - Participação no processo de recrutamento de novos colaboradores | 29 |
| 4.4. - Desenvolvimento de atividades relativas a dias de festejo..... | 30 |
| 4.5 - Atualização do Organograma da Organização..... | 31 |
| 4.6 - Atualização dos Descritivos de funções dos Colaboradores..... | 31 |
| 4.7 - Tarefas Administrativas..... | 31 |
| 4.9 - A Jornada de Liderança no InterContinental Porto..... | 33 |
| CAPÍTULO CINCO - METODOLOGIA DO ESTUDO..... | 34 |
| 5.1 - Tipo de Estudo | 34 |
| 5.2 - Objetivos do Estudo | 34 |
| 5.3 - População e Amostra | 35 |
| 5.4 - Instrumento | 35 |
| 5.5- Procedimento Adotado | 36 |
| CAPÍTULO SEIS - APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS RESULTADOS | 40 |
| 6.1 - Análise Descritiva..... | 40 |
| 6.2 - Resultados obtidos | 43 |
| 6.3 - Teste das Hipóteses..... | 47 |
| 6.4 - Discussão dos Resultados | 50 |
| 6.5 - Limitações do estudo e recomendações futuras | 52 |
| CONCLUSÃO..... | 53 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 55 |
| ANEXOS | 60 |
| Anexo A – Questionário..... | 60 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Número de hotéis da IHG por Marca..... | 14 |
| Figura 2: Valores IHG..... | 17 |
| Figura 3: Entrada do Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas | 19 |
| Figura 4: Organograma Diretivo do Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas | 19 |
| Figura 5: Estrutura do Departamento de Front-Office | 20 |
| Figura 6: Estrutura do Departamento de Guest Relations..... | 20 |
| Figura 7: Estrutura do Departamento de Housekeeping..... | 21 |
| Figura 8: Estrutura do Departamento de Manutenção | 21 |
| Figura 9: Estrutura do Departamento de F&B | 22 |
| Figura 11: Estrutura do Departamento de Recursos Humanos..... | 23 |
| Figura 10: Estrutura do Departamento Financeiro | 23 |
| Figura 12: Estrutura do Departamento de Reservas e Revenue..... | 23 |
| Figura 13: Estrutura do Departamento de Vendas e Marketing..... | 24 |
| Figura 14: Quarto do hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas..... | 25 |
| Figura 15: Restaurante Astoria | 26 |
| Figura 16: Ginásio do hotel..... | 27 |
| Figura 17: Sala Aliados | 28 |

Lista de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Tipologias de quartos do hotel..... | 24 |
| Tabela 2: Escala de Likert..... | 37 |
| Tabela 3: Questão 5 e 7 do questionário..... | 42 |
| Tabela 4: Tratamento Estatístico das Dimensões da Motivação e sua análise descritiva..... | 43 |
| Tabela 5: Tratamento Estatístico das Dimensões da Motivação e sua análise descritiva..... | 45 |
| Tabela 6: Teste de Correlação Spearman para cada hipótese..... | 47 |

Lista de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Género dos participantes..... | 40 |
| Gráfico 2: Idade dos participantes..... | 40 |
| Gráfico 3: Estado Civil..... | 41 |
| Gráfico 4: Habilitações Académicas da amostra | 41 |
| Gráfico 5: Departamento ao qual pertencem os participantes..... | 42 |

Glossário

C

Concierge – Profissional responsável por atender as necessidades básicas e especiais dos hóspedes, prestando serviços personalizados tais como compra de flores, aquisição de bilhetes de transportes, teatro, indicação de restaurantes e pontos turísticos na cidade para visita.

F

Front Office – Área do Hotel em contacto direto com o cliente, prestando serviços ao cliente.

F&B – Sigla para *Food and Beverage*, em português Departamento de Alimentos de Bebidas.

G

Guest Relations - colaborador responsável pelo atendimento dos hóspedes, e seu acompanhamento interno e externo, informando-os sobre o hotel e a cidade e colocando-se à disposição para resolver eventuais problemas.

H

Housekeeping - departamento do hotel responsável pela limpeza e manutenção dos quartos e áreas públicas. Em português este departamento é conhecido como Departamento de Andares.

R

Revenue Management - é uma técnica de gestão que visa otimizar a disponibilidade e maximizar as receitas de todo o Hotel.

0 - INTRODUÇÃO

No mercado de trabalho do século XXI, observamos um desenvolvimento da matéria dos Recursos Humanos, em particular na forma como é abordado o recrutamento de novos talentos. As empresas de hoje procuram analisar o potencial de cada talento no ambiente de trabalho, percebendo o que cada um trará como mais valia para a organização (Fahed-Sreih, 2018). Existe cada vez mais a visão nas empresas globais que os recursos humanos são o ativo mais importante de cada organização (Betts, 2020) e que os colaboradores serão a real vantagem competitiva perante a sua concorrência.

Na sequência de mercados cada vez mais globais, a abertura das fronteiras e a facilidade da circulação de pessoas, o mercado é cada vez mais concorrido e, desta forma, as oportunidades a que cada um de nós tem acesso multiplicam-se. Como forma de adaptação, a Gestão de Recursos Humanos também necessitou de adequar e desenvolver as suas estratégias de recrutamento e de gestão de pessoas (Fahed-Sreih, 2018). Enquanto que numa gestão clássica, observamos uma ideia de que o gestor é o que mais sabe, numa gestão moderna, adaptada à nova realidade, existe a ideia de que quem sabe melhor é aquele que o faz (Kingir & Mesci, 2010). Entende-se, assim, que o colaborador que trabalha diretamente com o cliente, melhor entende as suas necessidades e desejos.

Efetivamente, a Gestão de Recursos Humanos alterou a forma como as empresas tratam os seus colaboradores, tendo em consideração as necessidades dos mesmos, de forma a aumentar a sua produtividade e lealdade para com a organização. Muchal (2014) defende que as práticas de Gestão de Recursos Humanos criam condições para que os colaboradores se envolvam na organização e trabalhem para atingir os objetivos da mesma. Assim, cada organização deverá criar e implementar as atitudes e comportamentos nos colaboradores que melhor se adaptam à sua visão.

Os investigadores mostraram que, quando as organizações se preocupam com a motivação dos colaboradores, a produtividade e os resultados da organização são mais positivos (Kingir & Mesci, 2010). Desta forma, a Gestão de Recursos Humanos num setor hoteleiro tem como funções uma variedade de atividades. Destaca-se a preocupação em perceber quais as necessidades de talento da organização, conduzindo um recrutamento

e formação que constroem melhores profissionais. Por outro lado, procura certificar-se que os colaboradores são produtivos, lidando com questões de baixo desempenho e assegurando que as práticas de gestão são cumpridas.

Estando perante um setor de serviços, as estratégias de gestão de recursos humanos são de extrema importância para o sucesso da indústria. Esta preocupação com a motivação dos recursos humanos, a sua produtividade e a fidelidade ao Empreendimento Turístico levaram-nos ao estudo a seguir apresentado no Trabalho Final que a seguir se expõe.

O presente relatório resulta do estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Direção Hoteleira, no sentido de contactar diretamente com uma unidade hoteleira e, particularmente, com os colaboradores da mesma. Através deste contacto próximo é possível perceber melhor a realidade atual da unidade hoteleira em estudo, proporcionando uma melhor análise dos resultados. O estágio tem como objetivo analisar a relação entre a motivação dos colaboradores com a sua perceção individual do seu desempenho e desta forma concluir se o desempenho, na perspetiva individual do colaborador, influencia ou não a sua motivação no trabalho.

PARTE I – ENQUADRAMENTO DO ESTUDO DE CASO

CAPÍTULO UM - ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

1.1 - Escolha do Tema

A motivação dos colaboradores nas organizações em todo o mundo representa uma das preocupações atuais das mesmas, já que estas cada vez mais compreendem que este fator influencia todo o meio envolvente, desde o bem-estar da pessoa, até ao desempenho da organização. Durante a pesquisa e após leitura de diversos artigos sobre o tema, este assunto despertou cada vez mais interesse na autora.

O setor da hotelaria tende, muitas vezes, em não acompanhar esta evolução e, por isso, é de extrema relevância perceber de que forma é que as práticas de motivação se podem adaptar ao mundo hoteleiro. A *Intercontinental Hotels Group* (IHG), como cadeia hoteleira que envolve diversas marcas de reconhecimento na hotelaria, é uma importante influência de boas práticas para que outros se inspirem na sua experiência vasta. Numa marca como a *InterContinental*, onde existe uma grande personalização de serviço e contacto próximo com o cliente, a motivação dos colaboradores é essencial para o seu sucesso. Só colaboradores motivados, felizes e que se identifiquem com a marca, conseguem prestar um serviço de excelência ao cliente.

Tema: O impacto da motivação dos colaboradores no desempenho dos colaboradores segundo a perceção dos colaboradores.

1.2 - Objetivos

O presente relatório tem como objetivo geral compreender a relação entre a motivação dos colaboradores e a sua perceção do seu desempenho na organização.

Inerentemente, leva-nos aos seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer a perceção do colaborador relativamente à sua motivação;
- b) Conhecer a perceção do colaborador relativamente ao seu desempenho;
- d) Atualização do Manual de Acolhimento.

1.3 - Metodologia

No sentido da elaboração de um enquadramento teórico do tema, foi utilizado o método de pesquisa qualitativa com recurso a artigos científicos, livros e website relacionados com a motivação, desempenho, recursos humanos, hotelaria e turismo.

Os participantes no estudo serão os colaboradores da unidade hoteleira InterContinental Porto-Palácio das Cardosas e a população é definida por 74 indivíduos.

Através de uma análise quantitativa transversal, com a técnica de recolha de dados por questionário, procuramos compreender a relação entre a motivação dos colaboradores e a sua perceção do seu desempenho na organização. Os participantes respondem a um questionário constituído por perguntas fechadas, sendo a amostra constituída por conveniência, definida por 43 indivíduos, 58% da população.

Primeiramente, a unidade hoteleira será abordada, sendo explicado o objetivo do estudo e partilhado o conteúdo do questionário. De seguida, com a autorização da instituição de acolhimento, os indivíduos serão contactados através do e-mail institucional e pessoalmente, explicando a relevância da sua participação e pedindo a sua participação anónima no estudo. Cada participante será avaliado após a obtenção do consentimento informado.

Com base na revisão da literatura elaborada, colocam-se as seguintes hipóteses:

H1: A responsabilidade e reconhecimento influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores.

H2: Os benefícios monetários (salário) influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores

H3: O desenvolvimento de programas de formação influencia positivamente o desempenho dos colaboradores

H4: O sentimento de oportunidade de crescimento influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

H5: A estabilidade laboral influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

H6: A promoção do trabalho em equipa influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

H7: A oportunidade de bónus e as promoções influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores.

H8: Uma relação positiva com os superiores influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

H9: A promoção da confiança e cooperação influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores.

H10: Um ambiente de trabalho positivo influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

H11: A definição de objetivos pessoais e de equipa influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores.

H12: A igualdade de tratamento entre colaboradores influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

A análise de dados foi efetuada com recurso ao programa estatístico SPSS.

1.4 - Estrutura

O relatório de estágio encontra-se dividido em duas partes.

Na primeira parte é apresentado um enquadramento do estudo de caso, constituída por três capítulos. O capítulo um enquadra o presente estudo, referindo a escolha do tema, objetivos e metodologia. No capítulo dois apresenta-se o enquadramento conceptual, fundamentando os conceitos necessários. Por fim, no capítulo três caracteriza-se a unidade hoteleira onde foi realizado o estágio e o estudo empírico, no hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas. Neste capítulo também é caracterizado o grupo hoteleiro em que se insere o hotel e a marca associada.

A segunda parte é constituída por três capítulos e aborda as tarefas desenvolvidas durante o estágio curricular no capítulo quatro. Nos capítulos cinco e seis é relatada a metodologia do estudo e análise dos resultados, respetivamente.

CAPÍTULO DOIS - ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

O setor da hotelaria assiste, nos últimos anos, a uma baixa motivação dos seus colaboradores e, conseqüentemente, a um elevada rotatividade dos mesmos (Brown et al., 2015; Jung & Yoon, 2016). Na perspetiva do cliente, os colaboradores são a imagem da organização (Bednarska-Olejniczak & Olejniczak, 2013) e são responsáveis para

qualidade do serviço prestada a todos os clientes. Assim, os colaboradores, como ligação entre a organização e o cliente, representam uma preocupação essencial, influenciando a satisfação do cliente (Bednarska-Olejniczak & Olejniczak, 2013).

Cada colaborador, mesmo possuindo as capacidades técnicas, necessita de estar motivado, de forma a transformar as suas capacidades em comportamentos com resultados mais eficientes e, assim, uma melhoria do seu desempenho (Çakir & Kozak, 2017; Lorincová et al., 2019a). Neste sentido, a motivação dos colaboradores torna-se um foco da gestão de um hotel (Wasike & Ndivo, 2015), com objetivo de melhorar o desempenho de cada colaborador e, conseqüentemente, melhorar a qualidade do serviço e os resultados operacionais da organização (Mhlanga, 2018a), atingindo os objetivos organizacionais (Çakir & Kozak, 2017).

Berry (1981) refere os colaboradores como clientes internos de uma organização, acreditando que estes devem ser tratados como tal, devendo as tarefas atribuídas a cada um satisfazer as suas necessidades e expectativas, no sentido de atingir os objetivos globais da organização.

2.1 - Marketing Interno

O marketing interno tem como função disponibilizar oportunidades internas que satisfaçam as necessidades dos seus colaboradores (cliente interno), satisfazendo, simultaneamente, os objetivos da organização (Berry et al., 1976). Por outro lado, Gronroos (1997) defende que o marketing interno deve estar integrado no departamento de marketing, dado que considera que o marketing é responsabilidade de todos os colaboradores de uma organização, já que são os colaboradores que influenciam a satisfação do cliente.

Winter (1985) refere o marketing interno como um processo de motivação, educação e alinhamento dos colaboradores no sentido de atingir os objetivos organizacionais. Neste mesmo sentido, Rafiq & Ahmed (1993) definiram o marketing interno como um “esforço planeado” para ultrapassar desafios organizacionais, tendo mais tarde concluído que este “esforço planeado” requer uma abordagem da área do marketing, de forma a motivar os colaboradores, proporcionar um serviço de qualidade e alcançar um equilíbrio interfuncional (Rafiq & Ahmed, 2000). Posteriormente, Ahmed & Rafiq (2003) traduzem o marketing interno como um instrumento usado para atingir

os objetivos estratégicos, contribuindo a um melhor serviço ao cliente e gestão das relações internas por meio da comunicação interna. Recentemente, Proctor (2010) define marketing interno como uma forma de colocar os colaboradores em primeiro lugar com o objetivo de atingir os objetivos da organização. Yao, Chen, & Cai (2013) consideram que o marketing interno traduz uma contínua atração, desenvolvimento, motivação e manutenção dos colaboradores, oferecendo as oportunidades de que necessitam.

Gounaris (2006) define três possíveis abordagens aquando da aplicação do conceito de marketing interno – abordagem comportamental, abordagem mecânica e abordagem holística. A abordagem comportamental, definida por Berry (1981), considera o marketing interno como uma estratégia interna focada nas ofertas de emprego que satisfaçam as necessidades dos colaboradores. Por outro lado, a abordagem mecânica define o marketing interno como um meio de integração de diversas funções vitais à relação com o consumidor para as empresas de serviços. Por fim, a terceira abordagem, uma abordagem holística, baseada em Rafiq & Ahmed (2000), define-se conjugando as duas abordagens anteriores, comportamental e mecânica, isto é, o marketing interno inclui um conjunto de estratégias que influenciam as ofertas de emprego e procedimentos, com o objetivo de alcançar a eficiência da organização.

Relativamente ao desenvolvimento do marketing interno numa organização, Bohnenberger, Schmidt, Damacena, & Lorente (2019) sugerem três abordagens. Em primeiro lugar, a visão de que o colaborador deve ser visto como um cliente interno da organização. Por outro lado, os colaboradores devem ter acesso a formações de grande qualidade, de forma a melhor transmitir as informações necessárias aos seus clientes. Por fim, construir uma cultura organizacional orientada para o cliente externo.

Bohnenberger et al. (2019) consideram um modelo de marketing interno que sugere seis práticas alinhadas com a gestão do marketing interno e orientadas para o cliente externo – desenvolvimento, recrutamento de colaboradores, adaptação ao trabalho, comunicação interna, comunicação externa e procura de mercado. A primeira prática, desenvolvimento, refere-se à formação dos colaboradores. Uma formação de qualidade será um benefício para a organização, dado que desenvolve as capacidades dos colaboradores de tomada de decisão, melhor desempenho das suas funções, a nível das suas tarefas e melhor conhecimento dos clientes externos. O recrutamento de

colaboradores é considerado uma prática com influência positiva na satisfação dos colaboradores, ou seja, através de um processo de seleção eficiente, é possível selecionar colaboradores que se identificam com as funções da oportunidade, estando o colaborador mais dedicado e, assim, mais satisfeito com o seu trabalho. A terceira prática referida prende-se com a adaptação ao trabalho, isto é, o ajuste das motivações e capacidades, *empowerment* e reconhecimento do colaborador. De seguida, a comunicação interna é caracterizada com base em três literaturas –Gronroos (1990); Lings & Greenley (2005); Rafiq & Ahmed (1993) – que definem quatro dimensões relevantes a ter em conta aquando da aplicação das práticas de Marketing Interno: (1) o envolvimento dos colaboradores nos objetivos da organização; (2) o conhecimento dos resultados já alcançados e a realidade da organização; (3) o conhecimento dos valores e da cultura organizacional; e, por fim, (4) o envolvimento e conhecimento das mudanças nos processos da organização. Para além da comunicação interna, os gestores deverão ter em atenção a comunicação externa, que, segundo Gronroos (1990), poderá ter impacto na sua motivação. Assim, as campanhas de marketing externo devem ser apresentadas aos colaboradores antes de ser lançadas para o cliente externo, de forma a que o cliente interno não se sinta “traído”. Por fim, Bohnenberger et al. (2019) destacam a procura de mercado como uma prática de marketing interno essencial para, num futuro, as restantes práticas de marketing interno possam ser eficazes. Para isso, a organização deve segmentar os clientes internos. Por outro lado, o departamento de recursos humanos poderá adaptar da melhor forma as suas atividades conhecendo melhor as necessidades dos seus colaboradores.

2.2 - A motivação dos colaboradores e os fatores de motivação

Nos dias de hoje, a motivação dos colaboradores é uma das maiores preocupações das organizações, dado que os colaboradores são a estrutura da organização contribuindo para o alcance dos objetivos definidos (Karahana & Kurtulmus, 2017). Isto é crucial numa indústria de serviços como a hotelaria. Neste sentido, cada líder tem a responsabilidade de perceber o que motiva os seus colaboradores, tendo em conta que os fatores de motivação variam de colaborador para colaborador (Cetin, 2013; Glisovic et al., 2019). Para além disto, ao longo do tempo, as motivações de um mesmo

colaborador sofrem alterações, sendo assim importante uma constante adaptação das ferramentas de motivação dos colaboradores (Cetin, 2013; Glisovic et al., 2019).

Vroom (1964) define a motivação como um processo que influencia as escolhas dos colaboradores através de diversas atividades voluntárias. Cetin (2013) considera a motivação como “uma força que produz ação”. No mesmo sentido, Pinder (1998) descreve a motivação como um conjunto de forças que reproduzem o bem estar do colaborador e que produzem comportamentos de trabalho definindo a sua forma, direção, intensidade e duração. Por outro lado, Robbins & Judge (2008) acreditam que a motivação é o processo que define a intensidade, direção e persistência do esforço de um indivíduo para atingir os objetivos.

A motivação dos colaboradores do setor hoteleiro requer uma atenção especial, pois influencia os seus resultados individuais (desempenho individual do colaborador), o resultado operacional da organização, a satisfação do cliente e os resultados financeiros (desempenho) do hotel (Çakir & Kozak, 2017). Assim, a gestão de recursos humanos exige um foco nas motivações dos seus colaboradores, tentando compreender como poderão assegurar uma elevada motivação de cada colaborador, tendo em conta que a motivação é influenciada por diversos fatores (Glisovic et al., 2019).

Como os fatores de motivação podem ser intrínsecos ou extrínsecos, assim é essencial encontrar o equilíbrio entre ambos (Karahana & Kurtulmus, 2017). A motivação intrínseca prende-se com fatores internos ao indivíduo. Por outro lado, a motivação extrínseca refere-se ao ambiente de trabalho, externo ao indivíduo (Afful-Broni, 2012).

Existem diversas ferramentas utilizadas para motivar os colaboradores, destacando a responsabilidade e o reconhecimento como dois dos fatores mais valorizados pelos colaboradores das empresas de hoje (Kingir & Mesci, 2010; Ross, 2005; Wasike & Ndivo, 2015). Por outro lado, no objetivo de aumentar a produtividade, o fator monetário é essencial (Kampkotter, 2015).

Cheng & Brown (1998) definiram a estabilidade laboral, os salários, programas de formação e oportunidades de crescimento, como os fatores que influenciam os colaboradores no setor hoteleiro. Wong, Siu, & Tsang (1999) perceberam que os colaboradores eram motivados através de oportunidades sociais, incentivos imateriais, responsabilidade e reconhecimento. Salih (2003) conclui, através da sua pesquisa, que a estabilidade laboral, reconhecimentos, incentivos monetários, trabalho em equipa,

bónus e promoções são os fatores que motivam os colaboradores de um hotel. Com uma investigação realizada por Ross (2005) foram identificados doze fatores que influenciam a motivação dos colaboradores. Para além dos identificados em pesquisas anteriores, Ross (2005) destacou as boas relações com os superiores, a confiança e cooperação entre os membros da equipa, ambiente de trabalho, oportunidades para o desenvolvimento social e rotação de trabalho. No entanto, o fator mais destacado na sua pesquisa é o fator da responsabilidade e reconhecimento, coincidente com alguns dos estudos anteriores. Karatepe & Uludag (2007) definiram no seu estudo que os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores são as condições sociais, horas de trabalho e incentivos financeiros. Kingir & Mesci (2010) consideraram 16 fatores que impactam a motivação dos colaboradores num hotel, tendo-os organizado em quatro dimensões motivacionais, oportunidades sociais, incentivos imateriais, responsabilidade e reconhecimento, e trabalho em equipa. Os resultados obtidos destacam a dimensão responsabilidade e reconhecimento, sendo esta a que tem maior impacto na maioria da motivação dos colaboradores. Por outro lado, o fator com maior impacto da motivação dos colaboradores é a dimensão dos incentivos imateriais. Mhlanga (2018) também concorda que a responsabilidade e reconhecimento são os fatores com maior influência na motivação dos colaboradores de um hotel, sendo, também, o fator incentivos imateriais um dos que mais influencia a motivação dos colaboradores de um hotel.

Os fatores de motivação monetários são, sem dúvida, os mais utilizados nas organizações de hoje. Neste sentido, é importante realçar quatro estudos: necessidades individuais, o poder do reforço positivo, as expectativas de reconhecimento e o poder da equidade. Maslow (1943), segundo a hierarquia das necessidades por si definida, defende que as organizações devem, em primeiro lugar, pagar ao colaborador o suficiente para satisfazer as suas necessidades de sobrevivência (necessidades fisiológicas e necessidades de segurança), para que o colaborador possa utilizar os prémios na satisfação de outras necessidades de hierarquia superior. O segundo estudo, relativo ao reforço positivo, baseia-se no reconhecimento dos comportamentos positivos. A teoria das expectativas defende que o colaborador deve definir objetivos claros, de forma a estar motivado para atingir os objetivos de modo eficiente e, assim, melhora o seu desempenho (Glisovic et al., 2019; Sturman & Ford, 2011). Por fim, a teoria da equidade baseia-se na premissa de que todos os colaboradores são tratados de forma igual e justa.

Os colaboradores comparam-se entre si e decidem o que é justo ou injusto. Esta percepção é fundamental para a motivação do colaborador. Se um colaborador pensar que não está a ser tratado de forma igual, poderá criar um sentimento de injustiça, levando a uma baixa motivação (Glisovic et al., 2019; Sturman & Ford, 2011).

Os fatores de motivação não financeiros são, também, essenciais na definição da motivação de cada colaborador. Segundo Sturman & Ford (2011) são quatro as formas de motivação não financeira: reconhecimento, elogio, crescimento pessoal e ambiente de trabalho saudável. O reconhecimento pode ser feito através de um simples “obrigado” ou “bom trabalho”, sendo reconhecido o seu desempenho ou sugestões. A vantagem desta forma de motivação prende-se com o facto de criar experiências memoráveis, não sendo facilmente esquecido. No mesmo sentido, tornar o trabalho prazeroso e interessante, permite que o colaborador tenha maior motivação para desenvolver o seu trabalho. Assim, é importante que a organização questione os seus colaboradores qual é a parte do trabalho que menos gostam e que os impede de fazer o seu melhor. Sabendo que somos diferentes, um colaborador pode não se identificar com determinada tarefa, no entanto haverá outro colaborador que já irá gostar de desempenhar essa mesma tarefa. Por outro lado, tornar o trabalho interessante, significa dar a oportunidade de o colaborador aprender e crescer, pessoalmente e profissionalmente; mostrar a importância de cada trabalho para o sucesso da organização; e satisfazer as necessidades sociais do colaborador.

A pirâmide das necessidades de Maslow, desenvolvida pelo mesmo a partir de 1940, define cinco níveis de motivação de um colaborador, sendo o objetivo de cada colaborador estar no nível mais elevado. No entanto, este só conseguirá transpor o nível seguinte, se o anterior estiver totalmente satisfeito. Os cinco níveis da hierarquia das necessidades de Maslow são os seguintes: necessidades fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização. Primeiramente, as necessidades fisiológicas referem-se às necessidades básicas de sobrevivência, como comer, beber, dormir e o salário. De seguida, as necessidades de segurança relacionam-se com a estabilidade, dependência, saúde e liberdade. No terceiro nível da pirâmide encontram-se as necessidades sociais, isto é, os amigos, a família e relacionamento com os colegas de trabalho. As necessidades de estima (nível quatro), compreendem o reconhecimento da família e amigos, a responsabilidade da sua função, orgulho e reconhecimento no trabalho e promoções. Por

fim, no último nível, a auto-realização reflete o crescimento pessoal, o desafio profissional e participação ativa nas decisões (Finsterwalder, Joerg, 2010; Maslow, 1943; Pulasinghage, Chatura, 2010). Maslow (1943) acredita que cada colaborador é motivado pelo desejo de atingir cada um dos níveis da pirâmide, procurando a satisfação plena.

Na realidade do setor hoteleiro, a estrutura da organização é composta, essencialmente, por equipas necessitando de uma estratégia para o seu desenvolvimento. Essa estratégia é o *Empowerment* que se traduz na delegação de responsabilidades de tomada de decisão (Ford & Fottler, 1995). É dada aos colaboradores a responsabilidade de “planear, implementar e controlar os resultados das suas decisões” (Glisovic et al., 2019).

O equilíbrio entre todos os fatores de motivação irá permitir à organização estabelecer as melhores estratégias a implementar para o bem-estar dos seus colaboradores. Du Plessis, Douangphichit, & Dodd (2015) defendem que a motivação dos colaboradores é o equilíbrio entre a utilização de diversos fatores de motivação e que permitem que o colaborador se sinta motivado para realizar as suas tarefas com o melhor desempenho, aumentando a sua produtividade. Adicionalmente, considera que quando os colaboradores estão motivados e inspirados vão ser capazes de se envolver completamente nas suas tarefas. Efetivamente, as organizações conseguirão motivar os seus colaboradores se investirem emocionalmente e financeiramente, melhorando os resultados (Chaudhry et al., 2013).

O departamento de recursos humanos tem um papel fundamental no setor hoteleiro, sendo necessário uma grande preocupação com os aspetos motivacionais. A dimensão da motivação dos colaboradores deverá fazer parte dos planos estratégicos e dos objetivos do departamento, para melhorar o desempenho organizacional. Assim, prestará um serviço de melhor qualidade aos seus clientes e manterá a competitividade do setor, com o objetivo de atingir o sucesso da organização (Du Plessis et al., 2015).

2.3 - O desempenho dos colaboradores e da organização

O desempenho do colaborador relaciona-se com a qualidade e quantidade de resultados, presença, dedicação, cooperação e quantidade de tempo (Shahzadi et al., 2014).

A importância do desempenho de uma organização deve-se ao facto de esta ser resultado do desempenho de cada colaborador, levando ao sucesso da organização e aumentando a satisfação do colaborador (Muchal, 2014). O desempenho poderá ser melhorada através do aumento da importância dada aos seus colaboradores (Glisovic et al., 2019). Jayaweera (2015) realizou um estudo em 20 hotéis em Bristol e concluiu que a motivação dos colaboradores e o ambiente de trabalho influenciam positivamente o desempenho da organização.

Segundo Chaudhry et al. (2013), a gestão do desempenho dos colaboradores é um processo complexo de conjugação e entendimento dos objetivos a atingir pelo colaborador, alinhando com a visão da organização e perfeccionando as competências necessárias para a execução, desenvolvimento individual e resultados atingidos.

No setor hoteleiro, o desempenho dos colaboradores pode ser medida pela sua atenção, simpatia, aparência, atitude e a forma como desenvolvem as suas tarefas (Du Plessis et al., 2015).

Um negócio bem sucedido percebe a importância dos seus colaboradores e a mais-valia da motivação dos mesmos, entendendo que estes são o seu maior ativo para alcançarem os seus objetivos (Lorincová et al., 2019b). Neste sentido, é essencial que a organização defina os fatores motivacionais que irão ser foco nas suas estratégias de motivação dos colaboradores (Lorincová et al., 2019b).

O departamento de Recursos Humanos torna-se vital na gestão das organizações e deverá assimilar as diversas formas de motivar os colaboradores, implementando as estratégias que considere mais eficazes, de forma a melhorar o desempenho dos colaboradores, aperfeiçoando, assim, a qualidade de serviço e aumentando a vantagem competitiva da organização (Du Plessis et al., 2015). Neste sentido, a gestão de recursos humanos deverá encontrar um equilíbrio entre os interesses do colaborador e da organização, garantindo que ambos têm níveis satisfatórios para alcançar e manter a estabilidade do desempenho do seu trabalho (Du Plessis et al., 2015).

Considerando que trabalhamos num setor de serviços, cujo fator humano atinge enorme importância, é fundamental motivar os colaboradores para que o seu desempenho seja o ideal de forma a atingirmos a excelência do serviço.

CAPÍTULO TRÊS - CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL INTERCONTINENTAL PORTO - PALÁCIO DAS CARDOSAS

3.1 - InterContinental Hotel Group (IHG)

InterContinental Hotels Group (IHG) é uma das companhias líderes mundiais, empregando mais de 400.000 pessoas em mais de 100 países, operando em três regiões – (1) América; (2) Europa, Médio Oriente, Ásia e África; e (3) China. A IHG é uma família de marcas hoteleiras, compreendendo que as necessidades dos seus clientes são diferentes e desta forma oferece diversos hotéis com o objetivo de torná-los acessíveis a todos. (<https://www.ihg.com/content/gb/en/support/access>).

A sua missão é criar “*Great Hotels, Guests Love*”, fornecendo a Verdadeira Hospitalidade (*True Hospitality*). A IHG pretende que os seus hóspedes se sintam acolhidos e valorizados, onde quer que estejam no mundo. A ambição da IHG prende-se com o desejo de ser a escolha número um para os hóspedes, colaboradores e proprietários.

A IHG, em regime de franchising, detém 864 699 quartos, em 5 795 hotéis espalhados por mais de 100 países em todo o mundo (figura 1).

Figura 1: Número de hotéis da IHG por Marca

| | Open Hotels/Rooms | Pipeline Hotels/Rooms |
|---|----------------------|--------------------------|
| Mainstream | | |
|  Holiday Inn | 1,249/229,655 | 287/55,888 |
|  Holiday Inn Express | 2,826/292,562 | 771/97,267 |
|  Holiday Inn Select | 27/7,951 | 1/110 |
|  avid | 3/261 | 199/18,430 |
|  Staybridge Suites | 293/31,906 | 193/21,876 |
|  Atwell Suites | 0/0 | 0/0 |
|  Candlewood Suites | 407/38,095 | 92/8,214 |
| Upscale | | |
|  Hotel Indigo | 112/13,775 | 102/14,961 |
|  EVEN Hotels | 11/1,711 | 24/4,225 |
|  HUALUXE | 9/2,632 | 22/6,181 |
|  Crown Plaza | 425/119,287 | 93/25,632 |
|  VOCO | 6/1,356 | 14/7,418 |
| Luxury | | |
|  Six Senses | 18/1,448 | 22/1,594 |
|  Regent | 6/2,003 | 5/944 |
|  InterContinental | 208/69,900 | 64/17,101 |
|  Kimpton | 67/13,145 | 32/5,816 |
| Other | | |
| Other* | 128/39,012 | 20/3,478 |
| Total | 5,795/864,699 | 1,941/289,135 |

Fonte: www.ihg.com

3.1.1 - As marcas *InterContinental Hotel Group*

No centro da IHG estão as marcas de hotéis, cada uma servindo os interesses únicos dos seus hóspedes.

Regent Hotels & Resorts: Criada em 1970, representa o estilo intemporal com uma mistura de simplicidade oriental e elegância ocidental. Sendo uma referência de hotéis de luxo em todo o mundo, proporciona aos hóspedes uma hospitalidade personalizada excecional, com uma sensação de intimidade completa.

InterContinental Hotels & Resorts: A primeira marca internacional de hotéis de luxo, criada há quase 70 anos, possui hotéis na maioria das principais cidades do mundo e destinos turísticos. Representa um know-how internacional das tradições culturais locais dos seus hóspedes, desde os edifícios históricos até marcos urbanos e resorts imersivos.

Six Senses: Cria hotéis que oferecem um ambiente de harmonia e conexão com a comunidade onde se insere. Cada espaço tem a sua peculiaridade e naturalidade de procurar algo fora da normalidade. Focado no SPA, com alta-tecnologia, procura que os seus hóspedes encontrem o seu bem-estar.

Kimpton Hotels & Restaurants: A marca pioneira no conceito de boutique nos Estados Unidos da América, caracterizada pelo seu serviço pessoal, reuniões e eventos originais e design arrojado.

Hotel Indigo: Marca de hotéis boutique, caracterizada pela singularidade de cada hotel. Cada propriedade é idealizada e construída respeitando a cidade e a cultura onde se insere, desde o design aos ingredientes locais distintos nos menus.

Even Hotels: Marca que reflete um estilo de vida saudável mesmo longe de casa. Oferece uma experiência de fitness de elevada qualidade, opções de alimentos mais saudáveis e espaços naturais e relaxantes.

Hualuxe Hotels & Resorts: A primeira marca hoteleira internacional de luxo desenhada especificamente para hóspedes chineses. Esta foca-se nos aspetos únicos da cultura chinesa, etiqueta, reconhecimento da cultura, rejuvenescimento da natureza e espaços que potenciam a interação social.

Crowne Plaza Hotels & Resorts: Criada há 30 anos, possui mais de 400 hotéis em mais de 65 países. A marca foca-se em pessoas que se encontram em viagens de negócio, oferecendo hotéis modernos.

Voco: Em 2018 inaugurou o primeiro hotel da marca, oferecendo aos hóspedes hotéis de confiança e divertidos.

Holiday Inn Hotels & Resorts: Holiday Inn é a maior marca hoteleira do mundo, que tem como objetivo oferecer experiências agradáveis e acessíveis, seja em família, em negócios ou outra ocasião.

Holiday Inn Express: Uma marca que mantém as coisas simples e inteligentes, oferecendo aos hóspedes o que precisam e onde precisam.

Holiday Inn Club Vacation: Focada nas famílias, a marca investe em memórias inestimáveis, com instalações espaçosas em destinos de lazer e acesso a atrações de classe mundial.

Holiday Inn Resort: Oferece uma grande variedade de atividades de conforto para todas as famílias, proporcionando a alegria de umas ótimas férias.

Staybridge Suites: Ideal para estadas prolongadas, oferecendo espaços confortáveis e convenientes, onde os hóspedes se sentem em casa. As suites são acolhedoras e espaçosas, criando um à vontade para o hóspede desde o primeiro contacto.

Candlewood Suites: Tipo de estada prolongada casual, oferecendo suites espaçosas ideais para trabalharem e onde se sentem produtivos e, ao mesmo tempo, em casa.

Atwell Suites: a marca mais recente do grupo, sendo que ainda não existe nenhuma propriedade inaugurada. Esta pretende oferecer aos seus hóspedes a descoberta de novas experiências, construindo relações e facilitando inspiração.

3.1.2 - As pessoas e a Cultura Organizacional

O grupo IHG é constituído por colaboradores de diversas nacionalidades, bem como culturas diferentes, permitindo uma riqueza de conhecimentos. O seu orgulho pela sua diversidade é reconhecido, refletindo o principal propósito da IHG, a Verdadeira Hospitalidade, receber e cuidar da melhor forma todos aqueles que fazem parte da organização, sejam estes hóspedes, colaboradores ou proprietários.

A Verdadeira Hospitalidade refere quatro princípios fundamentais, com o objetivo de que todos se sintam em casa, oferecer um excelente atendimento, respeito por todos e proporcionar uma experiência extraordinária. Os quatro princípios são a Verdadeira Atitude, a Verdadeira Confiança, a Verdadeira Atenção e a Verdadeira Prontidão. A verdadeira atitude significa importar-se com os outros, querendo fazer a diferença positiva e construir conexões. Desta forma, o sorriso e o cumprimento são fatores essenciais em tudo o que se faz no Hotel. A verdadeira confiança é ter o conhecimento e as competências necessárias para desempenhar a sua função e transparecer a confiança para os outros. A verdadeira atenção é concentrar-se totalmente no que nos estão a comunicar, seja verbalmente ou através da linguagem

corporal. Assim, podemos entender melhor o que o outro precisa. Por fim, a verdadeira prontidão é oferecer o que os hóspedes ou colegas precisam de forma atenciosa, oportuna e rápida.

Desde a criação do grupo IHG existe uma grande preocupação com a diversidade, pois acreditam que é através do trabalho em equipa que se irá conseguir atingir a sua ambição e crescimento. Neste sentido, existem cinco valores organizacionais (figura 2) que guiam o dia a dia das equipas, ajudando todos a serem melhores, mais focados em atrair e reter o talento humano – fazer o que está certo; mostrar que se importam; procurar superar; celebrar a diferença; e trabalhar em equipa.

Fazer o que está certo: Fazer sempre o que acreditam que é correto e ter a coragem e convicção de colocar em prática. Ser honesto e assumir as suas decisões. É importante cumprir as promessas e não decepcionar os outros.

Mostrar que se Importam: Compreender as necessidades das pessoas, sendo sensível às necessidades dos outros, procurando ver e ouvir as pequenas coisas que fazem a diferença e assumir a responsabilidade de melhorar, providenciando um serviço de excelência.

Procurar Superar: Empenho em aprender coisas novas, desafiando e encorajando os outros e nós próprios e procurando sempre novas formas de melhorar.

Celebrar a diferença: Respeito pelas diferentes e culturas, perspectivas ou ideias, procurando aprender uns com os outros. Desempenhar um papel ativo nas comunidades em que trabalhamos.

Trabalhar em Equipa: Juntos chegamos mais longe, ouvindo-se uns aos outros e utilizando os conhecimentos de todos para fazer melhor. Assim, é necessário um esforço para estabelecer bons relacionamentos, tendo consciência do impacto das nossas ações, confiando e apoiando-nos uns nos outros.

Figura 2: Valores IHG



Fonte: IHG MyLearning

3.2 – InterContinental Hotels & Resorts

Há 70 anos que a cadeia hoteleira oferece um estilo de vida fascinante que torna a viagem internacional mais encantadora e cria uma atmosfera em que coisas incríveis acontecem aos hóspedes, hotéis e equipas. Como primeira marca internacional de luxo, cada destino é especial no seu ambiente e estilo, desde resorts (conjuntos turísticos) a edifícios históricos. O objetivo da marca é proporcionar a Vida InterContinental, que se reflete no estilo que é oferecido a cada hóspede. Esta reflete a experiência de setenta décadas de notoriedade, por meio de experiências luxuosas e serviços personalizados e simboliza o glamour, a sofisticação e o sucesso.

Neste sentido, a marca *InterContinental Hotels and Resorts* oferece um estilo de serviço próprio, a que chama *Global Etiquette*. Este descreve a promessa da marca e está refletido nos serviços prestados por todos os colaboradores do hotel. A *Global Etiquette* apresenta quatro comportamentos de serviço, que permitirão aos colaboradores agir de forma a prestar o melhor serviço. Os comportamentos de serviço da marca são: demonstrar conhecimento global; partilhar a experiência local; desempenhar com mestria e excelência; e ambicionar a perfeição. Primeiramente, cada colaborador deverá ter consciência cultural, para que consiga prestar um serviço com uma visão global. Com o objetivo de tornar a experiência do hóspede mais rica, é essencial partilhar a experiência local, desde os nossos ditados populares ao nosso conhecimento do destino e cultura local. Desta forma, desempenham a sua função demonstrando aos hóspedes as suas competências. Focando sempre na experiência dos clientes, é importante procurar melhorar em todos os detalhes para que se consiga oferecer um serviço que satisfaça o hóspede.

3.3 - Hotel InterContinental Palácio das Cardosas

O InterContinental Porto-Palácio das Cardosas situa-se num edifício emblemático, o Convento dos Lóios, no centro histórico do Porto, na Praça da Liberdade. O Hotel foi inaugurado em 2011, sendo destinado a um público de negócios e lazer que procura um serviço e espaço de luxo.

A empresa SOLITAIRE Empreendimentos Hoteleiros, S.A é proprietária do edifício, estando afetado ao grupo IHG com a marca *InterContinental Hotels & Resorts*, com um contrato de longo período.

O InterContinental Porto (figura 3 – entrada do hotel) foi o primeiro hotel de luxo de uma cadeia internacional inaugurado no Porto e aliado à marca de prestígio *InterContinental Hotels & Resorts*, permitindo um crescimento e sucesso constante do projeto.

Figura 3: Entrada do Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas



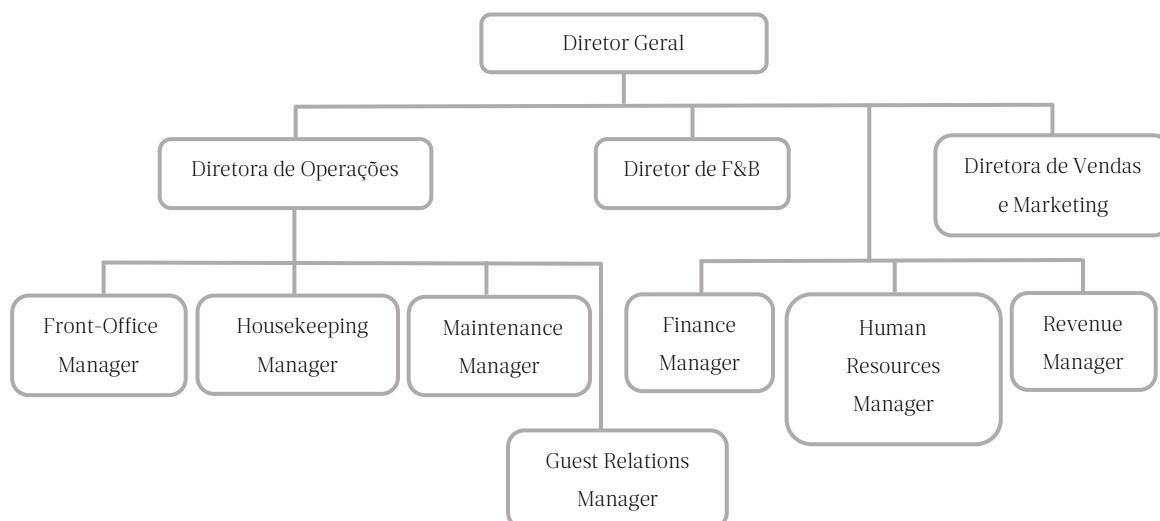
Fonte: www.intercontinental.com

3.3.1 - Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional de uma entidade é um reflexo da forma como esta está organizada e a partir deste esquema é possível identificar os departamentos da empresa e as equipas que estão associadas.

O organograma do hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas apresenta-se, de seguida, dividido por departamentos. Na figura 4 apresenta-se a estrutura geral da direção do hotel

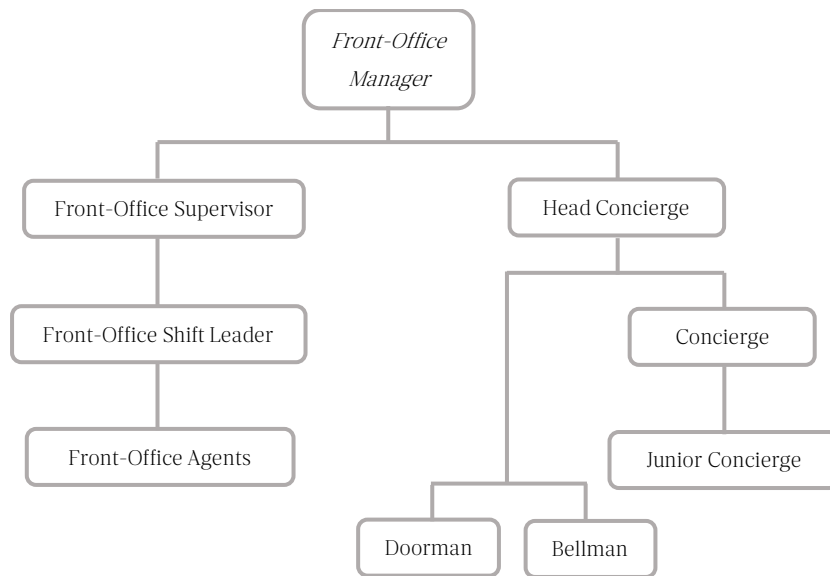
Figura 4: Organograma Diretivo do Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas



Fonte: Elaboração Própria

O Diretor Geral da unidade hoteleira supervisiona e orienta cada chefe de departamento, acompanhando as situações do dia a dia do hotel e auxiliando na resolução de situações mais exigentes. Por outro lado, este assegura um contacto direto com os proprietários do hotel. A estrutura da direção do hotel é representada pela Diretora de Operações, pelo Diretor de *F&B*, Diretor de Vendas e *Marketing*, *Finance Manager*, *Human Resources Manager* e pelo *Revenue Manager*.

Figura 5: Estrutura do Departamento de *Front-Office*



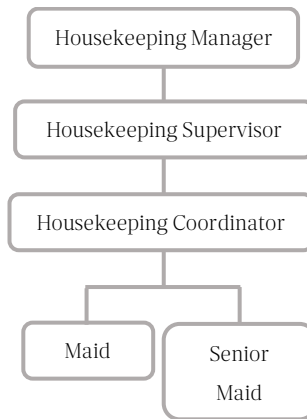
Fonte: Elaboração Própria

Figura 6: Estrutura do Departamento de Guest Relations



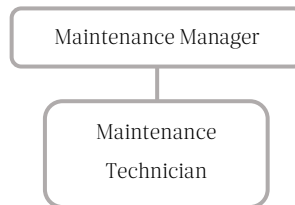
Fonte: Elaboração Própria

Figura 7: Estrutura do Departamento de *Housekeeping*



Fonte: Elaboração Própria

Figura 8: Estrutura do Departamento de Manutenção



Fonte: Elaboração Própria

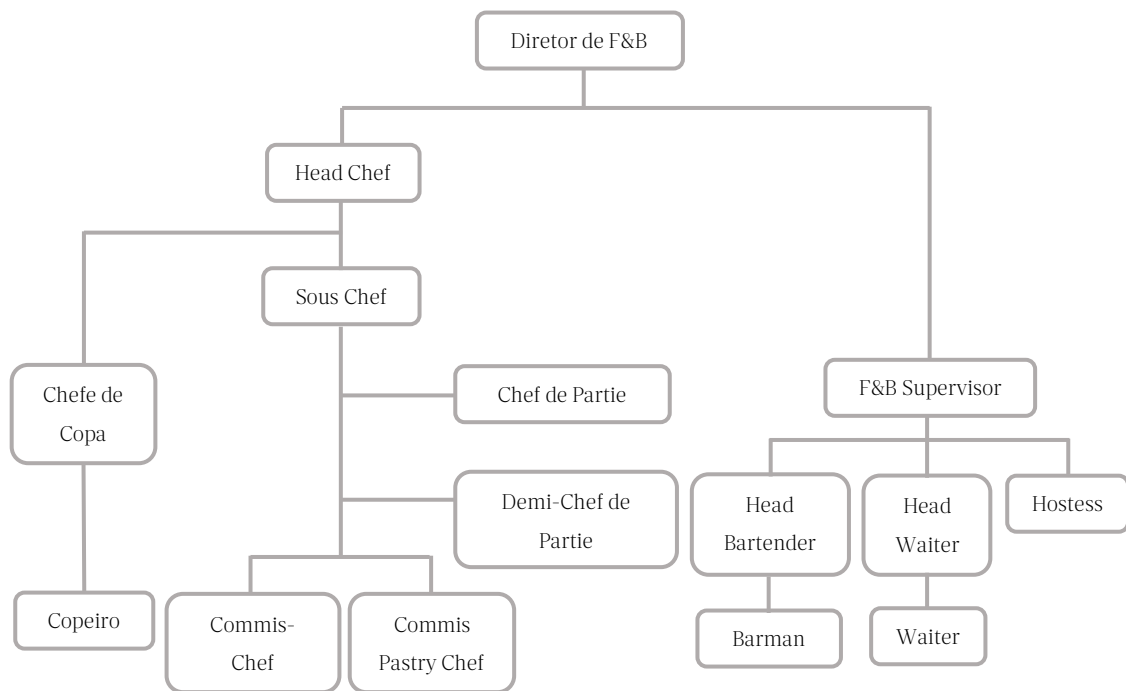
O Departamento de *Front-Office* (figura 5) representa o primeiro contacto que o cliente tem com o hotel e que o auxiliará durante toda a sua experiência memorável. O *Doorman* e *Bellman* auxiliam o cliente nas suas bagagens e direcionam o cliente para a receção, onde efetuam o check-in. O *Concierge* é essencial durante toda a experiência, no sentido que conhece o que de melhor há na cidade e tornará a sua estada completa.

Com o objetivo de acompanhar o cliente durante a sua estada no hotel, o departamento de *Guest Relations* (figura 6), proporciona momentos inesquecíveis que permitem uma experiência única no InterContinental Porto.

O departamento de *Housekeeping* (figura 7) é essencial para tornar esta experiência InterContinental excelente e está responsável por manter não só os quartos mas também as áreas comuns limpas e asseadas. As empregadas de andares são, também, responsáveis pela satisfação dos gostos dos clientes, como ter a almofada certa e outros pequenos mimos que o cliente usufrui.

No mesmo sentido, o departamento de manutenção (figura 8) assegura que não há anomalias nos quartos e procede a reparações sempre que necessário. É responsável pela manutenção preventiva do Hotel e corretiva sempre que seja essencial.

Figura 9: Estrutura do Departamento de F&B

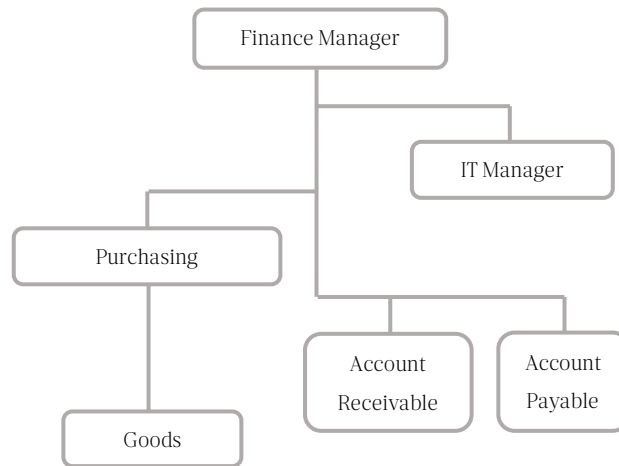


Fonte: Elaboração Própria

O Departamento de *Food & Beverage* (F&B) engloba a preparação e o serviço ao cliente no restaurante Astoria e no Bar das Cardosas. Na cozinha, com o Chef Paulo Leite, preparam-se pratos excepcionais com produtos de qualidade. A copa tem uma função importantíssima de garantir a exigência da limpeza das louças e brilho das mesmas. No serviço ao cliente, encontramos os empregados de mesa que garantem uma experiência

gastronómica única a cada cliente que os visita, seja no restaurante Astoria, seja no Bar das Cardosas.

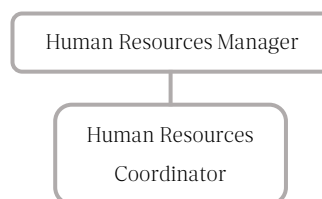
Figura 10: Estrutura do Departamento Financeiro



Fonte: Elaboração Própria

O Departamento Financeiro (figura 10) assegura a contabilidade do hotel, controla e realiza as compras necessárias e garante o pagamento de salários aos colaboradores.

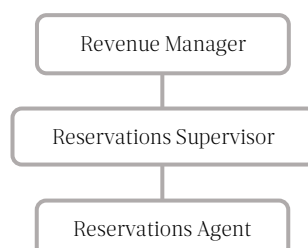
Figura 11: Estrutura do Departamento de Recursos Humanos



Fonte: Elaboração Própria

O Departamento de Recursos Humanos é responsável pelo recrutamento e seleção de todos os colaboradores, garantindo um correto processamento salarial e acompanhamento da jornada de todos os colaboradores.

Figura 12: Estrutura do Departamento de Reservas e *Revenue*



Fonte: Elaboração Própria

Figura 13: Estrutura do Departamento de Vendas e Marketing



Fonte: Elaboração Própria

O Departamento de Reservas e Revenue Management (figura 12) acompanha os clientes antes e durante a sua reserva no hotel, aconselhando e informando o cliente de todas as informações necessárias. Adicionalmente, o responsável de departamento acompanha a oferta e a procura, adaptando o preço às diversas situações, com o objetivo de maximizar a receita da empresa.

Por fim, o departamento de Vendas e Marketing (figura 13) divulga os serviços do hotel e organiza todos os eventos que decorrem em todas as áreas do Hotel.

3.3.2 - Alojamento e Restauração

3.3.2.1 - Quartos

O hotel InterContinental Porto-Palacio das Cardosas dispõe de 105 quartos em 4 pisos. Dependendo do tipo de quarto, o hotel oferece quartos com vista para a praça da Liberdade, para a estação de São Bento, para a Torre dos Clérigos ou para o pátio das Cardosas.

Os quartos oferecidos no Hotel estão divididos pelas seguintes tipologias:

Tabela 1: Tipologias de quartos do hotel

| Tipologia de Quarto | Nº de Quartos | Sobre |
|--------------------------|---------------|---|
| King Deluxe | 15 | Com um design contemporâneo Possibilidade de Vistas para o pátio das Cardosas, estação de São Bento ou Torre dos Clérigos. |
| Twin Deluxe | 15 | |
| King Mobilidade Reduzida | 2 | |

| | | |
|------------------------|----|--|
| King Executive | 36 | Decoração confortável e sofisticada com fotografias do Porto antigo e casa de banho decorada em mármore. |
| Twin Executive | 9 | |
| Duplex Suite | 13 | Decoração Luxuosa, tendo dois andares, terraço, sala de estar e duas casas de banho. |
| Junior Suite | 12 | |
| Suite | 1 | Possibilidade de vista para o centro da cidade (Junior Suites) ou Vista para a Catedral da Sé do Porto (Suites Duplex) |
| Executive Duplex Suite | 2 | |

Fonte: Elaboração Própria

Figura 14: Quarto do hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas



Fonte: www.intercontinental.com

3.3.2.1 - Restaurante e Bar

O Restaurante Astoria oferece experiências gastronómicas únicas, com produtos de qualidade e um espaço que faz com que o cliente se sinta em casa.

A cozinha portuguesa é o foco do Chef Paulo Leite, que procura proporcionar experiências gastronómicas que despertem os 5 sentidos de todos aqueles que visitam, utilizando produtos locais e sazonais. Um local calmo, onde encontramos o serviço personalizado e de excelência.

Para desfrutar destas experiências, o restaurante Astoria está em funcionamento das 10h30 às 18h30, onde oferece menus especiais de Brunch e menu executivo na hora do almoço, e das 19h30 às 22h30, abre para o jantar.

O Bar das Cardosas reconhece a elegância e sofisticação para um momento calmo e de convívio com uma vista única para a Praça da Liberdade. Com uma decoração inspirada numa biblioteca inglesa e um piano que traz a música ao Palácio.

Este espaço está aberto todos os dias das 10h30 à 01h00, no horário de inverno, e das 12h30 às 01h00, no horário de verão.

Figura 15: Restaurante Astoria



Fonte: www.intercontinental.com

3.3.2.2 - Wellness Center

O Wellness Center disponibiliza tratamentos e massagens que complementam a experiência dos hóspedes, estando aberto todos os dias. Atualmente e devido à pandemia, é necessário efetuar marcação prévia para usufruir destes serviços. Os hóspedes podem também usufruir do ginásio e sauna.

Figura 16: Ginásio do hotel



Fonte: www.intercontinental.com

3.3.2.3 - Reuniões e Eventos

O hotel InterContinental Porto-Palácio das Cardosas oferece serviços de organização de eventos, desde reuniões de trabalho a eventos sociais luxuosos e preparados de forma atenciosa e personalizada. Para tal, o hotel disponibiliza três salas, a Sala Astoria, a Aliados e a Loios.

A Astoria é a sala maior do hotel, situada no piso da entrada, tendo uma área de 135 m², capacidade de 160 pessoas (disposição em teatro). Esta sala tem uma exposição solar muito grande devido aos envidraçados com vista para o pátio das Cardosas. Esta característica é uma mais valia para a sua venda, sendo frequentemente preferida em detrimento das outras.

No piso -1, estão localizadas a sala Aliados e a sala Loios. A Aliados apresenta uma área de 121 m², capacidade de 120 pessoas (disposição em teatro), não tendo luz natural. A sala Loios, também sem luz natural, tem uma área de 52 m², sendo a sala mais pequena, com capacidade para 35 pessoas (disposição em teatro), ideal para reuniões de trabalho.

Figura 17: Sala Aliados



Fonte: www.intercontinental.com

PARTE II - ESTÁGIO CURRICULAR E INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO QUATRO - DESCRIÇÃO DAS TAREFAS DESENVOLVIDAS

4.1 - Organização de processos individuais dos colaboradores

O hotel Intercontinental Porto – Palácio das Cardosas possui processos individuais físicos de todos os colaboradores atuais e passados, contendo todas as informações pessoais e profissionais de cada um. A organização de cada processo é essencial para consultas diárias que sejam necessárias ao bom funcionamento da unidade. Por outro lado, no caso de inspeção por entidades do exterior, todos os processos deverão estar organizados e atualizados para uma rápida consulta.

4.2 - Atualização do Manual de Acolhimento

O manual de acolhimento é, em qualquer empresa e, nomeadamente na hotelaria um documento fundamental e de leitura obrigatória para um novo colaborador. Neste documento encontramos informação relevante relativa ao grupo hoteleiro e marca em que o hotel se insere, organograma da organização e funções de cada departamento. Por outro lado, neste documento o colaborador conhece quais são os seus direitos e deveres, cuidados a ter em espaços comuns, cuidados com a farda e/ou uniforme, regras de postura e conselhos gerais.

A estagiária, procedeu à atualização do manual de acolhimento do hotel, nomeadamente dos membros da direção do hotel, cuidados com a farda e/ou uniforme. Adicionalmente, foi efetuada uma melhoria ao aspeto do documento.

4.3 - Participação no processo de recrutamento de novos colaboradores

O processo de recrutamento de um colaborador é, sem dúvida, de importância extrema para o sucesso de uma organização e cada empresa tem o seu processo e critérios que considera o mais eficaz. O hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas não é exceção. Independentemente da posição em aberto, é realizada, em primeira instância, uma avaliação do currículo dos candidatos conforme os requisitos pretendidos, selecionando alguns para a segunda fase. A segunda fase compreende uma entrevista telefónica com o objetivo de perceber as expectativas e objetivos do candidato

de forma a compreender se este se encaixa no pretendido e procurado. De seguida, o candidato é convidado para uma entrevista presencial com o objetivo de o conhecer melhor.

No hotel InterContinental, o departamento de recursos humanos e o departamento para o qual estamos a recrutar têm sempre uma participação ativa durante todo o processo. A primeira seleção de currículos é realizada pelos recursos humanos, sendo depois enviados para o chefe de departamento. Após o chefe de departamento selecionar aqueles que pretende conhecer, passamos a uma entrevista telefónica.

A estagiária, após o acompanhamento de alguns processos de recrutamento, foi capaz de efetuar a primeira triagem de candidatos e, após a validação do chefe de departamento, realizou as entrevistas telefónicas e posterior marcação das entrevistas presenciais.

4.4. - Desenvolvimento de atividades relativas a dias de festejo

No hotel InterContinental, o departamento de recursos humanos procura sempre que possível festejar as datas mais importantes para os colaboradores, sejam dias de aniversário ou dias de relevância nacional.

Estas atividades têm uma grande importância na motivação dos colaboradores e são momentos em que se procura valorizar os seus colaboradores e proporcionar momentos de partilha entre todos.

Ao longo do ano, são organizadas mensalmente festas de aniversário para celebração dos aniversários dos colaboradores do mês, onde lhes é entregue uma prenda em nome do hotel. É, também, nesta festa onde se juntam todos os colaboradores, que é reconhecida a Estrela do mês. A Estrela do mês representa o colaborador que teve mais agradecimentos por parte dos colegas, através da plataforma MO. Esta plataforma permite a todos os colaboradores agradecerem aos seus colegas o seu contributo para o seu sucesso e desempenho.

As celebrações como, o dia dos namorados, o dia do pai, o dia da mãe e outras, são também lembradas no espaço comum dos colaboradores. Este ano, realizou-se uma iniciativa para celebração do dia dos namorados, em que se incentivou os colaboradores a agradecer ou valorizar algum colega/amigo pela sua amizade e companheirismo.

Também nesta celebração, foram afixadas no espaço comum dos colaboradores, ao longo de toda a área, frases de valorização de todos os departamentos do hotel, pretendendo que os colaboradores reflitam nas suas ações do dia a dia e mostrem o amor e valorização pelos outros em pequenas ações.

O Dia da Mulher foi, também, celebrado com os colaboradores, criando a semana da Mulher onde cada dia da semana organizou-se uma atividade com todos os colaboradores. Planeou-se e operacionalizou-se um workshop de maquilhagem e um workshop de cabelos e, também, uma sessão de Mindfulness e Meditação.

4.5 - Atualização do Organograma da Organização

O organograma de uma organização é uma ferramenta essencial para a compreensão da estrutura hierárquica existente e é único para cada empresa.

Recentemente, a estrutura de alguns departamentos foi ajustada, sendo necessário proceder a uma atualização. Para além disso, a IHG disponibiliza uma grelha de funções e os seus respetivos níveis hierárquicos, sendo necessário a estrutura do hotel estar de acordo com a estrutura estabelecida pela cadeia hoteleira.

4.6 - Atualização dos Descritivos de funções dos Colaboradores

Todos os colaboradores de uma organização devem conhecer todas as funções e expectativas do seu trabalho. O descritivo de função compreende um conjunto de funções e tarefas que um colaborador de uma determinada função deverá cumprir.

No hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, todos os colaboradores têm conhecimento escrito de todas as funções e tarefas a desempenhar. Este processo decorre no primeiro dia de exercício das suas funções. De forma, a organizar todos os descritivos e atualizar os documentos para o formato oficial da IHG, foram revistos e atualizados todos os descritivos de funções.

4.7 - Tarefas Administrativas

Durante a realização do estágio, foi realizado o arquivo de documentos internos sempre que necessário.

No final de cada mês, foi possível acompanhar o fecho do mês e o processamento salarial, realizando tarefas como o preenchimento do mapa de férias, atualização do

mapa de formação dos colaboradores e verificação das picagens de ponto e respetivas correções.

Face à realidade vivida a partir de março devido à pandemia de COVID-19, a direção do hotel viu-se obrigada a não renovar os contratos a partir do mês de junho, como consequência da baixa ocupação do hotel. Lamentavelmente, procedeu-se à cessação de diversos contratos, sendo necessário a preparação de cartas de não renovação, preparação dos documentos de segurança social e fecho de contas do colaborador.

4.8 – Preparação de Formações

A formação dos colaboradores da equipa do hotel é um dos focos do departamento de recursos humanos. A Diretora de Recursos Humanos é responsável pelo planeamento e execução das formações necessárias.

Durante o estágio, foi possível acompanhar e apoiar na construção destas formações. Antes da formação é necessário preparar uma apresentação digital e criar os materiais físicos de apoio à formação, como atividades de interação. Uma das formações desenvolvidas prende-se com o tema de Problem Handling. Aqui foi criado uma apresentação e materiais de apoio às atividades.

Aquando da reabertura do hotel, após a pandemia, foi realizado um conjunto de formações para todos os colaboradores sobre as medidas preventivas do COVID-19 implementadas pelo hotel, incluindo os comportamentos a adotar pelos colaboradores como forma de prevenção do contágio. Por outro lado, foram revistas formações obrigatórias para todos os colaboradores, como a formação geral de incêndio e a formação sobre normas de conduta. Nestas formações foi preparado um Kit de Boas-vindas para cada colaborador, que incluía máscara, gel desinfetante, as novas canetas do hotel, uma pen contendo todos os conteúdos das formações e o manual de acolhimento e, ainda, um manual de Boas-vindas com uma breve explicação das novas normas de prevenção.

4.9 - A Jornada de Liderança no InterContinental Porto

O desenvolvimento da liderança dos colaboradores reflete o desenvolvimento de competências e comportamentos que permitirão contribuir para o melhor desempenho do hotel.

A IHG define sete competências de liderança, associando um conjunto de comportamentos que o colaborador deve adquirir, conforme o nível de responsabilidade na organização. Assim, cada colaborador que é recrutado para o hotel, inicia a sua jornada de liderança, independentemente da posição que ocupa.

Com o objetivo de desenvolver estas competências, define-se para cada uma um conjunto de formações que o colaborador deverá fazer, algumas obrigatórias outras facultativas, e que permitirão que este desenvolva a competência de liderança. As formações obrigatórias associadas, incluem formações do grupo IHG, da marca *InterContinental Hotels & Resorts* e formações específicas da função, que estão disponíveis na plataforma *MyLearning*. As formações facultativas, disponíveis na plataforma *MyLearning* e *Harvard Management Mentor*, abrangem diversos temas, desde conhecimentos específicos da função, a competência mais abrangentes que levam o colaborador a refletir sobre si e sobre a sua função e como é este poderá fazer melhor por si.

Este projeto, face à situação atual do hotel, é algo ambicioso de ser implementado. Desta forma, numa primeira fase, no próximo ano, será implementado com os chefes de departamento. Numa segunda fase, será possível a sua implementação a todos os colaboradores do hotel.

CAPÍTULO CINCO - METODOLOGIA DO ESTUDO

O estudo foi desenvolvido com o objetivo de compreender a relação entre a motivação dos colaboradores e a sua percepção do seu desempenho na organização, no caso do InterContinental Porto – Palácio das Cardosas.

Para a execução deste projeto, através de um estudo empírico, irão ser analisados a motivação e desempenho através de um questionário a todos os colaboradores do hotel. A população a ser utilizada neste estudo são todos os colaboradores da unidade hoteleira onde foi realizado o estágio.

A abordagem teórica inicial pretende investigar e conhecer a temática em estudo. O capítulo que se segue reflete todo o caminho seguido na construção da investigação e a apresentação dos seus resultados.

5.1 - Tipo de Estudo

O estudo realizado trata-se de um estudo científico, constituído por um processo de recolha e análise de dados através de procedimentos estatísticos. Dada a natureza do estudo, a investigação é de natureza empírica, sendo através de observações que procura compreender melhor o fenómeno em estudo. Através de uma análise quantitativa transversal, com a técnica de recolha de dados por questionário, pretende-se compreender a temática em estudo.

5.2 - Objetivos do Estudo

Objetivo geral:

- Compreender a relação entre a motivação dos colaboradores e a sua percepção do seu desempenho na organização

Objetivos Específicos:

- Identificar as dimensões da motivação dos colaboradores;
- Conhecer a percepção do colaborador relativamente à sua motivação;
- Conhecer a percepção do colaborador relativamente ao seu desempenho;
- Identificar a relação entre a motivação e o desempenho do colaborador, segundo a sua percepção.

5.3 - População e Amostra

Os participantes deste estudo são todos os colaboradores do hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, onde foi realizado o estágio. A equipa do hotel é constituída por 74 colaboradores, os quais 43 participaram no estudo.

A presente investigação considera uma amostra não-casual por conveniência, dado que a amostra utiliza um grupo de indivíduos que se disponibilizou a responder ao questionário.

Os critérios de inclusão determinados pela pesquisa são indivíduos pertencentes à faixa etária superior a 18 anos e que sejam colaboradores da unidade hoteleira em estudo.

5.4 - Instrumento

O instrumento utilizado é o questionário elaborado e disponibilizado aos colaboradores. O questionário é composto por um conjunto de perguntas e é essencial para a aquisição da informação necessária para a elaboração do estudo.

O questionário foi elaborado tendo em conta as hipóteses estabelecidas e, conseqüentemente, com base no enquadramento teórico. Através da revisão da literatura definiu-se um conjunto de dimensões da motivação e dimensões do desempenho, com base da Hierarquia das Necessidades de Maslow. A hierarquia das necessidades de Maslow compreende cinco níveis: necessidades fisiológicas, segurança, social, estima e autorealização. As dimensões da motivação consideradas foram: responsabilidade e reconhecimento; salário/dinheiro; programas de formação; oportunidades de crescimento; estabilidade laboral; trabalho em equipa; bónus e promoções; relação com os superiores; confiança e cooperação; ambiente de trabalho; definição de objetivos; e igualdade de tratamento. Por outro lado, as dimensões do desempenho consideradas foram: presença; dedicação e cooperação; quantidade de tempo; visão da organização; competências; atenção; simpatia; entendimento dos objetivos; aparência; atitude; e desenvolvimento de tarefas.

Cada dimensão da motivação é enquadrada num dos níveis da hierarquia das necessidades de Maslow. Nas necessidades fisiológicas, nível um, associamos a dimensão do salário. As dimensões da estabilidade laboral e igualdade de tratamento inserem-se no nível dois, necessidades de segurança. O nível três, relativo a necessidades

sociais, compreende as dimensões do trabalho em equipa, relação com os superiores e ambiente de trabalho. Associado às necessidades de estima (nível quatro) referem-se os programas de formação, bónus e promoções e a confiança e cooperação. Por fim, as necessidades de autorealização, nível cinco, associa-se à responsabilidade e reconhecimento, oportunidades de crescimento e definição de objetivos.

Na totalidade, o questionário é composto por 53 questões, divididas em três secções. A primeira secção tem como objetivo caracterizar a amostra, tendo 4 questões de dados sociodemográficos, mantendo o anonimato, e 3 questões sobre o departamento do colaborador e o tempo em que este se encontra a trabalhar na unidade hoteleira. As questões elaboradas nesta secção são perguntas fechadas (género, estado civil, habilitações académicas e departamento) e perguntas abertas (idade, tempo em que se encontra a trabalhar no hotel e tempo em que se encontra a trabalhar no departamento). A secção 2 pretende avaliar o nível de motivação do colaborador segundo as 12 dimensões da motivação, utilizando uma escala de Likert de 5 níveis e apresenta-se em 25 questões fechadas. Por fim, na secção 3 pretende-se avaliar o nível de desempenho do colaborador segundo as 11 dimensões do desempenho, utilizando uma escala de Likert de 5 níveis, e é composta por 21 questões fechadas. De salientar que todas as questões do questionário são de carácter obrigatório, mantendo o anonimato de cada participante.

5.5- Procedimento Adotado

A definição da população do estudo associa-se ao estágio realizado na unidade hoteleira InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, o qual autorizou a recolha de informação através do questionário a todos os colaboradores do hotel.

O questionário foi, primeiramente, partilhado com todos os colaboradores através de email, ainda durante o encerramento temporário do hotel, devido à pandemia de COVID-19. Após a reabertura do hotel, o questionário foi novamente enviado, através de email, a todos os colaboradores. A divulgação foi, também, feita pessoalmente, pedindo a colaboração de todos os colaboradores. No entanto, devido à situação económica que o país atravessa, e nomeadamente a unidade hoteleira em estudo, o hotel viu-se na obrigação de aceder ao apoio económico estatal, encontrando-se a maioria dos colaboradores em *Lay-off*, sendo um obstáculo ao contacto pessoal com os colaboradores.

O questionário elaborado é constituído, na sua maioria, por questões fechadas e assim, é necessário associar a cada uma das respostas números para que estas possam ser analisadas posteriormente por técnicas estatísticas. Neste sentido, para cada questão define-se um tipo de escala e realiza-se uma análise descritiva.

A escala nominal, caracterizada por um conjunto de categorias de respostas qualitativamente diferentes, é utilizada para as questões de género (questão 1), estado civil (questão 3), habilitações académicas (questão 4) e departamento atual (questão 6).

As escalas nominais fornecem dados na forma de frequências absolutas (n) e relativas (%).

As questões 2, 5 e 7, consideradas variáveis intervalares, são respostas abertas e calcula-se a média e o desvio-padrão (σ) para cada uma. Relativamente à questão 2, para além do anterior mencionado, reorganizou-se as respostas por grupos de faixa etária, em função da geração a que pertencem. A geração Z é considerada dos 18 aos 25 anos, de seguida, a geração Y, dos 26 aos 40 anos e a geração X, dos 41 aos 60 anos. Este agrupamento permite concluir qual a faixa etária mais presente na equipa do hotel.

A escala ordinal, a qual estabelece uma ordenação das suas categorias em termos do grau de importância, é utilizada para as questões da secção 2 e 3. Consequentemente, o participante avalia cada item em termos de uma variável “concordo”. Na tabela 1, apresenta-se a escala de Likert construída para a variável “concordo”.

Tabela 2: Escala de Likert

| | | | | |
|------------------------|----------|---------------------------|----------|------------------------|
| Discordo Completamente | Discordo | Nem concordo nem discordo | Concordo | Concordo Completamente |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

O questionário apresenta duas variáveis latentes, isto é, duas variáveis que não são observadas nem medidas diretamente, mas que podem ser definidas a partir de um conjunto de outras variáveis. Na secção 2, a variável latente é a “motivação” medida através dos 25 itens que correspondem a um conjunto de variáveis componente (cada uma com 1 a 3 itens). Cada item corresponde a uma pergunta fechada com cinco respostas alternativas, usando uma escala de Likert (tabela 3). Por outro lado, a variável

latente “desempenho” é medida através de 21 itens que correspondem a um conjunto de variáveis componente (cada um com 1 a 3 itens). Cada item corresponde a uma pergunta fechada com cinco respostas alternativas, usando uma escala de Likert (tabela 1).

A criação das variáveis de cada dimensão da motivação e do desempenho foi realizada através da média dos itens que lhe corresponde. Relativamente à variável “desempenho”, esta resulta da média de todos os itens da secção 3.

As hipóteses são testadas através do coeficiente Spearman, já que estamos perante correlações entre duas variáveis ordinais.

Com base na revisão da literatura elaborada, colocam-se as seguintes hipóteses:

H1: A responsabilidade e reconhecimento influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores.

H2: Os benefícios monetários (salário) influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores

H3: O desenvolvimento de programas de formação influencia positivamente o desempenho dos colaboradores

H4: O sentimento de oportunidade de crescimento influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

H5: A estabilidade laboral influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

H6: A promoção do trabalho em equipa influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

H7: A oportunidade de bónus e as promoções influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores.

H8: Uma relação positiva com os superiores influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

H9: A promoção da confiança e cooperação influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores.

H10: Um ambiente de trabalho positivo influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

H11: A definição de objetivos pessoais e de equipa influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores.

H12: A igualdade de tratamento entre colaboradores influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

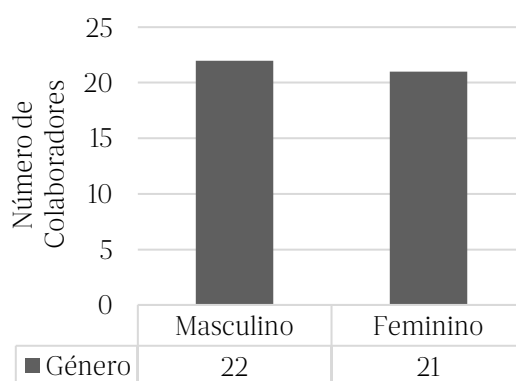
CAPÍTULO SEIS - APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo irão ser apresentados e analisados os resultados obtidos através do questionário realizado aos colaboradores do hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas.

6.1 - Análise Descritiva

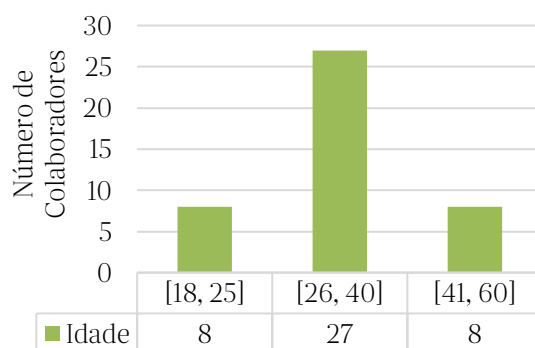
Com o objetivo de conhecer os dados sociodemográficos da amostra, apresenta-se em primeiro lugar os dados estatísticos relativos ao género, idade, estado civil e habilitações académicas. Nos gráficos 1, 2, 3 e 4 apresenta-se os dados da amostra relativos ao género, idade, estado civil e habilitações académicas, respetivamente.

Gráfico 1: Género dos participantes



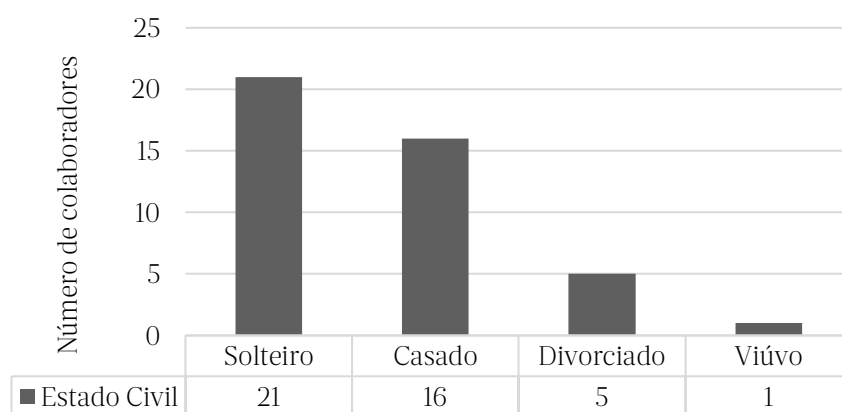
Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 2: Idade dos participantes



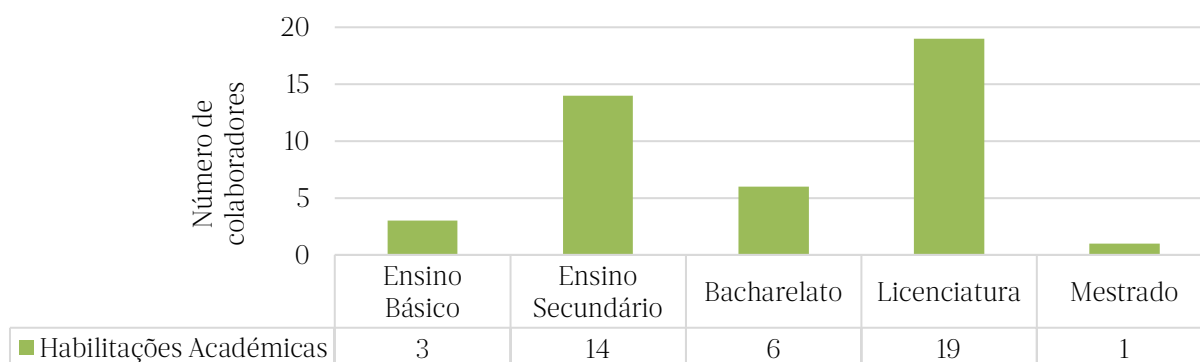
Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 3: Estado Civil



Fonte: Elaboração Própria

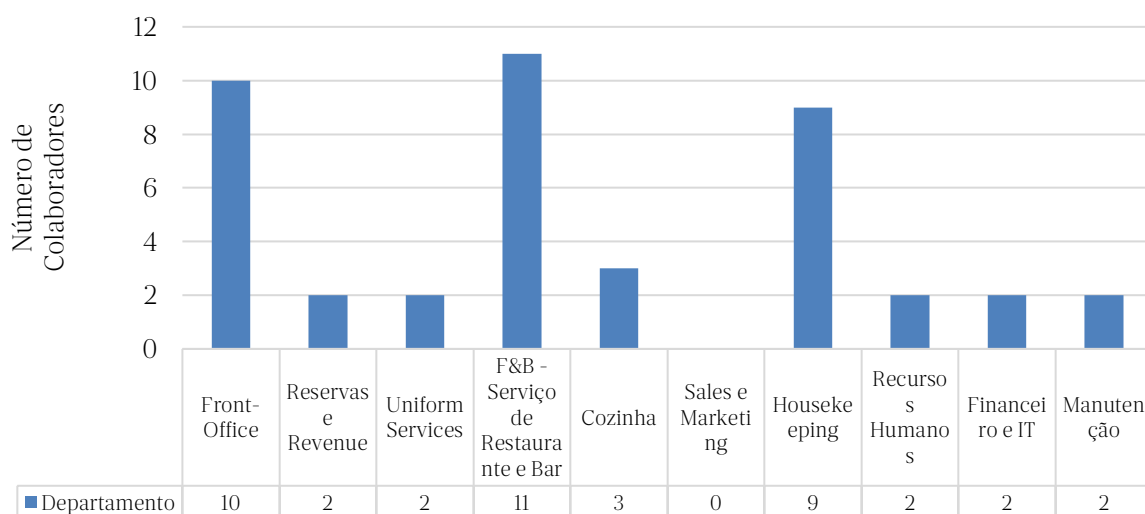
Gráfico 4: Habilitações Académicas da amostra



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao género dos participantes (gráfico 1), a amostra é equilibrada sendo 51,2% ($n = 22$) masculino e 48,8% Feminino ($n = 21$). A média de idades (gráfico 2) dos inquiridos é de 32,84 anos, sendo a faixa etária entre os 26 e os 40 anos (geração Y) que apresentam maior número de colaboradores ($n = 27$, 62,8%). Em relação ao estado civil (gráfico 3), 48,8% dos participantes é solteiro ($n = 21$) e 37,2% é casado ($n = 16$). Por último, as habilitações académicas (gráfico 4) da maioria dos inquiridos é a licenciatura ($n = 19$, 44,2%), seguido o Ensino secundário, que representa 32,6% da amostra ($n = 14$).

Gráfico 5: Departamento ao qual pertencem os participantes



Fonte: Elaboração Própria

O gráfico 5 reflete o departamento a que os participantes pertencem. O departamento de F&B – Serviço de Restaurante e Bar é o departamento com mais participantes no questionário, representando 25,6% do total dos participantes ($n = 11$). De seguida, com 23,3% da amostra ($n = 10$), o departamento de Front-Office, e com 20,9% ($n = 9$), o departamento de Housekeeping. No departamento de Cozinha responderam 3 colaboradores, representando 7%. Os departamentos de Reservas e Revenue Management, Uniform Services, Recursos Humanos, Financeiro e IT e Manutenção, obtiveram, cada um, 2 participantes, o que representa 4,7% da amostra. Por fim, o departamento de Sales e Marketing não participou com nenhum inquirido no estudo.

Tabela 3: Questão 5 e 7 do questionário

| | Média | Desvio Padrão (σ) |
|--|--------|----------------------------|
| Questão 5: Há quanto tempo se encontra a trabalhar no hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas? | 3,7868 | 8,203 |
| Questão 7: Há quanto tempo se encontra a trabalhar no departamento atual? | 3,7262 | 2,99708 |

Na questão cinco do questionário (tabela 3), cada participante indicou há quanto tempo se encontrava a trabalhar no hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas. Em média, um colaborador do hotel encontra-se a trabalhar na organização há 3,79 anos, aproximadamente. Complementando, com a questão sete, os participantes indicaram há quanto tempo se encontravam a trabalhar no departamento em que se encontram atualmente. Nesta questão, em média, o colaborador está a trabalhar no departamento atual (tabela 4) há 3,73 anos. Analisando estas duas questões a sua diferença é pouco relevante, concluindo que um colaborador do hotel, na sua generalidade, não muda de departamento dentro da organização.

6.2 - Resultados obtidos

Para a análise da perceção da motivação do colaborador, utiliza-se uma escala de Likert de 5 níveis – 1 = Discordo Completamente; 2 = Discordo; 3 = Nem concordo bem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo Completamente. Da mesma forma, a perceção do desempenho do colaborador é avaliada pela mesma escala de Likert.

Sendo que para cada dimensão da motivação, associa-se uma ou duas questões do questionário, é necessário criar as variáveis das dimensões, através da média dos itens do questionário associados. Na tabela 4 apresenta-se as dimensões da motivação e quais os itens associados à respetiva dimensão, realizando a análise descritiva das variáveis (mediana e intervalo interquartil).

Tabela 4: Tratamento Estatístico das Dimensões da Motivação e sua análise descritiva

| | Moda | Escala de Likert | | | | |
|---|------|------------------|------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Responsabilidade e Reconhecimento | 4 | - | 2,3% | 11,6% | 69,8% | 16,3% |
| Motivação 6: O meu chefe valoriza o meu esforço. | 4 | - | 4,6% | 18,6% | 53,5% | 23,3% |
| Motivação 13: Sinto-me importante quando realizo as minhas tarefas. | 5 | 2,3% | - | 7% | 41,9% | 48,8% |
| Motivação 24: Sinto-me valorizado. | 4 | 2,3% | 7% | 23,3% | 58,1% | 9,3% |
| Salário | 3 | - | - | 37,2% | 58,2% | 4,6% |

| | | | | | | |
|--|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Motivação 4: Acredito que mereço um salário maior. | 5 | - | 2,3% | 11,7% | 39,5% | 46,5% |
| Motivação 14: Considero o meu ordenado justo para a minha função. | 2 | 20,9% | 27,9% | 23,3% | 20,9% | 7% |
| Programas de Formação | 5 | - | - | 16,3% | 30,2% | 53,5% |
| Motivação 5: Tenho a formação que preciso para realizar as minhas tarefas. | 5 | - | - | 7% | 41,9% | 51,1% |
| Motivação 15: Sinto que me é dado a informação necessário para o trabalho. | 4 | 7% | 7% | 9,3% | 39,5% | 37,2% |
| Oportunidades de Crescimento | 4 | - | 7% | 20,9% | 44,2% | 27,9% |
| Motivação 7: É possível ocupar uma posição com mais responsabilidade. | 4 | 4,7% | 4,7% | 20,8% | 37,2% | 32,6% |
| Motivação 22: Consigo ver uma carreira aqui. | 1 | 30,2% | 23,3% | 23,3% | 14% | 9,2% |
| Estabilidade Laboral | 4 | - | - | 2,3% | 65,1% | 32,6% |
| Motivação 1: O meu emprego é estável. | 4 | - | - | 2,3% | 65,1% | 32,6% |
| Trabalho em Equipa | 4 | - | 2,3% | 7% | 39,5% | 51,2% |
| Motivação 2: Fazer parte desta equipa faz-me sentir feliz. | 5 | 2,3% | - | 4,6% | 41,9% | 51,2% |
| Motivação 23: Sinto-me bem a trabalhar com os meus colegas. | 5 | 2,3% | 7% | 9,3% | 37,2% | 44,2% |
| Bónus e Promoções | 3 | 11,6% | 7% | 46,5% | 27,9% | 7% |
| Motivação 16: O meu esforço é recompensado | 3 | 11,6% | 7% | 46,5% | 27,9% | 7% |
| Relação com os Superiores | 5 | - | - | - | 21% | 79% |
| Motivação 9: Aviso o hotel/supervisor quando falto ao trabalho. | 5 | - | - | - | 14% | 86% |
| Motivação 17: Tenho à vontade para conversar com o meu chefe sobre o trabalho. | 5 | - | 2,3% | 11,7% | 27,9% | 58,1% |
| Confiança e Cooperação | 5 | - | - | 4,7% | 30,2% | 65,1% |
| Motivação 11: Durante as épocas de maior trabalho, ajudo os meus colegas. | 5 | - | - | - | 18,6% | 81,4% |
| Motivação 18: Eu confio nos meus colegas. | 4 | 4,7% | 2,3% | 16,3% | 46,5% | 30,2% |
| Ambiente de Trabalho | 4 | - | - | 7% | 48,8% | 44,2% |

| | | | | | | |
|--|---|------|-------|-------|-------|-------|
| Motivação 8: Enquanto trabalho parece que o tempo passa muito rápido | 5 | - | 2,3% | 23,3% | 30,2% | 44,2% |
| Motivação 12: Dou várias sugestões de melhoria para o hotel | 4 | - | - | 14% | 53,5% | 32,5% |
| Definição de Objetivos | 5 | - | - | - | 20,9% | 79,1% |
| Motivação 10: Procuo atingir os objetivos que foram definidos. | 5 | - | - | - | 23,3% | 76,7% |
| Motivação 20: Sei quais são os objetivos do hotel. | 5 | - | - | 2,3% | 37,2% | 60,5% |
| Igualdade de Tratamento | 3 | - | 4,7% | 39,5% | 44,2% | 11,6% |
| Motivação 3: Sinto que existe igualdade entre colaboradores. | 4 | 2,3% | 16,3% | 16,3% | 44,2% | 20,9% |
| Motivação 19: Vejo que há colaboradores com melhor tratamento do que eu. | 3 | 7% | 16,2% | 34,9% | 27,9% | 14% |

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às dimensões do desempenho, para cada uma delas, associa-se uma ou duas questões do questionário, criando as variáveis das dimensões, através da média dos itens do questionário associados. Na tabela 5 apresentam-se as dimensões do desempenho e quais os itens associados à respetiva dimensão, realizando a análise descritiva das variáveis (mediana e intervalo interquartil).

Tabela 5: Tratamento Estatístico das Dimensões da Motivação e sua análise descritiva

| | Moda | Escala de Likert | | | | |
|---|------|------------------|---|------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Presença | 5 | - | - | 2,3% | 9,3% | 88,4% |
| Desempenho 8: Não tenho como hábito faltar ao trabalho. | 5 | 2,3% | - | - | 11,6% | 86,1% |
| Desempenho 17: Cumpro o meu horário de trabalho. | 5 | - | - | - | 25,6% | 74,4% |
| Dedicação e Cooperação | 5 | - | - | - | 23,2% | 76,8% |
| Desempenho 4: Quando termino as tarefas previstas, procuro adiantar outras tarefas. | 5 | - | - | 7% | 25,6% | 67,4% |

| | | | | | | |
|--|---|------|------|------|-------|-------|
| Desempenho 10: Esforço-me para resolver os problemas do dia a dia. | 5 | - | - | - | 30,2% | 69,8% |
| Desempenho 21: Dou dedicado ao meu trabalho. | 5 | - | - | - | 23,3% | 76,7% |
| Quantidade de Tempo | 5 | - | 2,3% | 4,7% | 37,2% | 55,8% |
| Desempenho 3: Cumpro as minhas tarefas do dia no horário de trabalho. | 5 | - | 4,7% | 4,7% | 32,5% | 58,1% |
| Desempenho 19: Procuo terminar as minhas tarefas com o tempo necessário. | 5 | 2,3% | 4,6% | 4,6% | 34,9% | 53,6% |
| Visão da Organização | 5 | - | - | - | 30,2% | 69,8% |
| Desempenho 1: Eu entendo a importância do meu trabalho. | 5 | - | - | - | 34,9% | 65,1% |
| Desempenho 13: Eu conheço o propósito do hotel onde trabalho. | 5 | - | - | 7% | 27,9% | 65,1% |
| Competências | 5 | - | - | - | 16,2% | 83,8% |
| Desempenho 9: Tenho as competências que preciso para o meu trabalho. | 5 | - | - | 2,3% | 20,9% | 76,8% |
| Desempenho 16: Respeito os procedimentos e deveres do hotel. | 5 | - | - | - | 32,6% | 67,4% |
| Atenção | 5 | - | - | - | 25,5% | 74,5% |
| Desempenho 6: Procuo perceber o que o colega/cliente procura. | 5 | - | - | 2,3% | 27,9% | 69,8% |
| Desempenho 15: Estou sempre atento aos clientes. | 5 | - | - | 2,3% | 32,6% | 65,1% |
| Simpatia | 5 | - | - | - | 18,6% | 81,4% |
| Desempenho 11: Mostro disponibilidade para ajudar os outros. | 5 | - | - | 2,3% | 30,3% | 67,4% |
| Desempenho 20: Respeito sempre os clientes/colegas. | 5 | - | - | - | 23,3% | 76,7% |
| Entendimento dos Objetivos | 5 | - | - | 4,6% | 25,6% | 69,8% |
| Desempenho 5: Conheço quais são os objetivos do hotel. | 5 | - | 4,7% | 2,3% | 25,6% | 67,4% |
| Desempenho 18: Entendo quais são os meus objetivos. | 5 | - | - | - | 34,9% | 65,1% |
| Aparência | 5 | - | - | - | 20,9% | 79,1% |
| Desempenho 2: Procuo manter a minha farda limpa e bem arranjada | 5 | - | - | 4,6% | 23,3% | 72,1% |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|-------|-------|
| Desempenho 12: Preocupo-me em estar bem arranjado para trabalhar. | 5 | - | - | - | 32,6% | 67,4% |
| Atitude | 5 | - | - | - | 32,6% | 67,4% |
| Desempenho 7: Quando me confronto com uma situação inesperada, procuro encontrar uma solução. | 5 | - | - | - | 32,6% | 67,4% |
| Desenvolvimento de Tarefas | 5 | - | - | - | 34,9% | 65,1% |
| Desempenho 14: Executo as minhas tarefas com o menor erro possível. | 5 | - | - | - | 34,9% | 65,1% |

Fonte: Elaboração Própria

6.3 - Teste das Hipóteses

As hipóteses formuladas incluem relações entre duas variáveis ordinais, desta forma recorre-se ao coeficiente do tipo Spearman. Em primeiro lugar, avaliamos a significância do teste, onde $p \leq 0,05$, ou seja consideramos o teste significativo. Caso contrário, o teste não é significativo. De seguida, registamos o valor do coeficiente (r). Na tabela 6, apresenta-se, para cada hipótese, o valor do teste de significância e o valor do coeficiente.

Os resultados indicam que existem associações positivas significativas na maioria das relações entre as dimensões e o fator desempenho. Por outro lado, apresenta, também, relações não significativas entre as dimensões (*responsabilidade e reconhecimento, salário, bónus e promoções, igualdade de tratamento*) e o *desempenho*.

Tabela 6: Teste de Correlação Spearman para cada hipótese

| | Desempenho | |
|--|--------------------------------|---------------------|
| | Teste de significância (p) | Coeficiente (r) |
| H1: A responsabilidade e reconhecimento influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores. | 0,051 | 0,300 |
| H2: Os benefícios monetários (salário) influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores | 0,507 | 0,104 |
| H3: O desenvolvimento de programas de formação influencia positivamente o desempenho dos colaboradores | 0,000* | 0,586 |

| | | |
|---|---------|-------|
| H4: O sentimento de oportunidade de crescimento influencia positivamente o desempenho dos colaboradores | 0,025** | 0,341 |
| H5: A estabilidade laboral influencia positivamente o desempenho dos colaboradores. | 0,000* | 0,577 |
| H6: A promoção do trabalho em equipa influencia positivamente o desempenho dos colaboradores | 0,006* | 0,411 |
| H7: A oportunidade de bónus e as promoções influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores. | 0,422 | 0,126 |
| H8: Uma relação positiva com os superiores influencia positivamente o desempenho dos colaboradores | 0,000* | 0,514 |
| H9: A promoção da confiança e cooperação influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores | 0,022** | 0,348 |
| H10: Um ambiente de trabalho positivo influencia positivamente o desempenho dos colaboradores. | 0,000* | 0,578 |
| H11: A definição de objetivos influencia positivamente o desempenho dos colaboradores. | 0,000* | 0,629 |
| H12: A igualdade de tratamento influencia positivamente o desempenho dos colaboradores. | 0,559 | 0,092 |

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

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

Fonte: Elaboração Própria

A análise de dados resultou num conjunto de conclusões que permitiu validar ou rejeitar as hipóteses do estudo.

Relativamente à hipótese 1 – *H1: A responsabilidade e reconhecimento influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores* – a análise indica a inexistência de relação entre as duas variáveis, isto é a motivação dos colaboradores através de atribuição de maior responsabilidade e, em simultâneo, o reconhecimento do seu trabalho não impacta diretamente o desempenho do colaborador. Esta hipótese é rejeitada, aceitando-se a hipótese nula.

O teste da hipótese 2 – *H2: Os benefícios monetários (salário) influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores* - não indica existência de relação entre as duas variáveis, significando que uma variação salarial não implica, necessariamente, um aumento do desempenho do colaborador. Assim, aceitamos a hipótese nula.

No que se refere à hipótese 3 – *H3: O desenvolvimento de programas de formação influencia positivamente o desempenho dos colaboradores* – a sua análise

prova a existência de uma relação entre as variáveis. Desta forma, a promoção de programas de formação, com vista ao desenvolvimento do colaborador, tem um impacto positivo no seu desempenho.

Analisando a hipótese 4 – *H4: O sentimento de oportunidade de crescimento influencia positivamente o desempenho dos colaboradores* – existe uma relação significativa entre as variáveis. Assim, a delegação de tarefas com maior responsabilidade e o sentimento de desenvolvimento de carreira, faz com que o colaborador tenha um melhor desempenho.

Através da análise da hipótese 5 – *H5: A estabilidade laboral influencia positivamente o desempenho dos colaboradores* – observamos que existe uma relação entre as variáveis. Isto reflete o facto de que a sensação de um emprego seguro e estável, permite ao colaborador desenvolver melhor as suas tarefas e, desta forma, impactar positivamente o seu desempenho.

A hipótese 6 – *H6: A promoção do trabalho em equipa influencia positivamente o desempenho dos colaboradores* – é aceite, já que existe uma relação entre as variáveis. O desenvolvimento de tarefas em equipa contribui para o aumento do desempenho do colaborador.

Por outro lado, a análise da hipótese 7 – *H7: A oportunidade de bónus e as promoções influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores* – prova a inexistência de uma relação entre as variáveis. Consequentemente, a atribuição de bónus e promoções não se reflete num aumento do desempenho do indivíduo, rejeitando-se, consequentemente, a hipótese e aceita-se a hipótese nula.

No entanto, na hipótese 8 – *H8: Uma relação positiva com os superiores influencia positivamente o desempenho dos colaboradores* – verifica-se uma relação entre as variáveis. O desempenho do colaborador é superior quando este tem uma relação profissional positiva com os seus superiores.

A análise da hipótese 9 – *H9: A promoção da confiança e cooperação influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores* – permite concluir uma relação entre as variáveis. Um ambiente de equipa onde existe entreaajuda e confiança entre os colegas proporciona ao colaborador um aumento do seu desempenho.

Como resultado da análise da hipótese 10 – *H10: Um ambiente de trabalho positivo influencia positivamente o desempenho dos colaboradores* – concluímos que

existe uma relação positiva entre as variáveis. Podemos, então, concluir que um ambiente de trabalho que proporciona a partilha de opiniões/sugestões é um fator positivo para o desempenho do colaborador.

No mesmo sentido, também a hipótese 11 – *H11: A definição de objetivos pessoais e de equipa influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores* – apresenta uma relação existente entre as variáveis. A criação de objetivos pessoais e de equipa motivam o colaborador, contribuindo para a melhoria do seu desempenho.

Por fim, a hipótese 12 – *H12: A igualdade de tratamento entre colaboradores influencia positivamente o desempenho dos colaboradores* – prova uma inexistência de relação entre as duas variáveis. Efetivamente, o sentimento de igualdade entre os colaboradores não afeta o seu desempenho. Aceitamos, assim, a hipótese nula.

6.4 - Discussão dos Resultados

Ao longo da realização do presente relatório de estágio, o objetivo foi compreender o impacto da motivação de cada colaborador no seu desempenho, segundo a sua perceção, tendo como estudo de caso o hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas.

A revisão da literatura permitiu compreender que existem diversas dimensões a considerar para definir a motivação de um colaborador, já que cada um se motiva de forma única e variável no tempo, como referiram Cetin (2013) e Glisovic et al. (2019). No mesmo sentido, para avaliar o desempenho do colaborador, é necessário ter em conta um conjunto de parâmetros, alguns específicos para o setor da hotelaria como os definidos por Du Plessis et al. (2015).

Da análise dos resultados descritivos observou-se que a maioria dos inquiridos tem uma idade compreendida entre os 26 e 40 anos, solteiros e possuem licenciatura.

A análise dos dados permitiu concluir que os colaboradores consideram a sua formação um fator relevante para um melhor desempenho do seu trabalho, tal como referiu Cheng & Brown (1998). No mesmo sentido, a criação de oportunidades de crescimento, através da delegação de tarefas e responsabilidades, contribui positivamente para o desempenho do colaborador, como comprovado por Cheng & Brown (1998), Kingir & Mesci (2010), Ross (2005), Sturman & Ford (2011) e Wong et al. (1999).

Relativamente ao sentimento de estabilidade laboral verificou-se uma relação positiva com o desempenho, o que vai ao encontro da conclusão de Cheng & Brown (1998) e Salih (2003). Efetivamente, o sentimento de segurança transmite ao colaborador uma maior confiança, permitindo que este desempenhe melhor as suas tarefas.

No que diz respeito ao trabalho em equipa, esta dimensão representa um peso importante para o desempenho do colaborador, como considerado por Kingir & Mesci, (2010) e Salih (2003).

Ross (2005) definiu um conjunto de doze fatores que influenciam a motivação, dos quais destaca a relação com os superiores e a confiança e cooperação. Tendo em conta a análise dos resultados, concluiu-se que estas duas dimensões impactam positivamente o desempenho dos colaboradores do hotel.

O ambiente de trabalho é considerado por Karatepe & Uludag (2007), Ross (2005) e Sturman & Ford (2011) um fator que influencia o desempenho de qualquer colaborador. As conclusões do estudo afirmam, também, que o ambiente de trabalho positivo e equilibrado permite um melhor desempenho.

Glisovic et al. (2019) e Sturman & Ford (2011) concluíram com os seus estudos que a definição de objetivos pessoais e de equipa, uma das dimensões da motivação consideradas, contribui para o desempenho do colaborador, tal como o estudo presente conclui através da sua análise.

A análise dos resultados das dimensões da Responsabilidade e Reconhecimento, Salário, Bónus e Promoções e Igualdade de Tratamento não mostraram uma relação com o desempenho do colaborador. Apesar da dimensão da responsabilidade e reconhecimento ser o fator mais referido pelos autores Kingir & Mesci (2010), Mhlanga (2018), Ross (2005), Salih (2003), Sturman & Ford (2011), Wasike & Ndivo (2015) e Wong et al. (1999), os resultados deste estudo mostraram que não existe uma relação desta dimensão com o desempenho.

Os fatores monetários – dimensão do Salário e Bónus e promoções – não mostraram uma relação com o desempenho. Esta conclusão não vai ao encontro das conclusões de Cheng & Brown (1998), Kampkotter (2015), Karatepe & Uludag (2007) e Salih (2003), que concluíram que a dimensão do salário influencia positivamente o desempenho do colaborador. Salih (2003) conclui, também, no seu estudo que a

atribuição de bónus e promoções impacta positivamente o desempenho do colaborador, o que não se verificou neste estudo de caso.

Por último, a dimensão da Igualdade de Tratamento, considerada nos estudos de Glisovic et al. (2019) e Sturman & Ford (2011) como um fator positivo para o desempenho do colaborador, na análise dos resultados deste estudo esta relação não se verificou.

6.5 - Limitações do estudo e recomendações futuras

A realização do estágio decorreu, em parte, aquando da pandemia de COVID-19 em Portugal, quando o país se viu obrigado a confinar. Assim, o estágio foi interrompido durante um período significativo. No fim do confinamento, o hotel permaneceu fechado ao público até ao início de julho, tendo o estágio retomado um pouco antes da abertura do hotel. Durante os meses que se seguiram, que coincidiram com o período de partilha do questionário aos colaboradores, muitos destes estavam em *Lay-off*, não sendo possível uma abordagem presencial. Com isto, a taxa de resposta ao questionário diminuiu significativamente, face aquilo que era esperado pela autora.

Durante a análise das respostas ao questionário, a secção respeitante às dimensões do desempenho obteve respostas que se considera desviantes, ou seja, o participante responde de forma socialmente desejável e não verdadeira. Desta forma, seria útil a realização de um teste de desejabilidade social.

Em estudo futuros, seria relevante a realização de um estudo semelhante em diferentes unidades hoteleiras, com o objetivo de comparação entre as mesmas e, assim, retirar conclusões que pudessem contribuir para gestão de recursos humanos no setor hoteleiro.

CONCLUSÃO

No setor hoteleiro, a grande preocupação é a satisfação do cliente, ainda mais fulcral em marcas que privilegiam a personalização do serviço, como a *InterContinental Hotels & Resorts*. Neste sentido, a motivação de cada colaborador é um dos fatores que permitirá o hotel satisfazer cada cliente, garantindo o sucesso da organização. Só os clientes satisfeitos e entusiasmados com o serviço prestado proporcionam a fidelização e sustentabilidade do negócio hoteleiro.

A realização do estágio no hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas e, concretamente, no departamento de Recursos Humanos permitiu conhecer a realidade de uma unidade hoteleira de sucesso, associada a uma marca de renome da hotelaria. Durante os seis meses de estágio foi possível contactar diretamente com todos os colaboradores do hotel, conhecendo os desafios que se vivem no dia a dia e participando nas diversas tarefas desempenhadas pelo departamento de Recursos Humanos. Esta experiência foi muito enriquecedora a nível pessoal e profissional, desenvolvendo conhecimentos a nível da área de recursos humanos e do funcionamento de uma unidade hoteleira inserida num grupo hoteleiro de grande dimensão.

Toda a revisão de literatura e as pesquisas efetuadas sobre a temática aumentaram os conhecimentos da autora sobre a importância que se deve atribuir aos Recursos Humanos numa indústria de serviços como a hospitalidade. O estado de arte foi sustentado por um estudo empírico. Este estudo empírico, realizado através de questionário, não revelou uma relação direta da motivação com o desempenho, segundo a perspetiva do colaborador, ao contrário do esperado. No entanto, foi perceptível que os colaboradores valorizam mais as dimensões sociais e afetivas do que as dimensões monetárias.

Com a análise dos resultados foi possível perceber que um plano de formação adequado a cada posição proporciona maior desempenho ao colaborador, assim como, a sensação de um trabalho seguro. O trabalho em equipa é, também, uma das dimensões que contribui para um maior desempenho dos colaboradores, estando também relacionado com a relação com os superiores e, conseqüentemente, com o ambiente de trabalho. Para os colaboradores é importante a definição de objetivos, permitindo a estes perceberem a sua função e importância, estando mais aptos a realizar o seu trabalho com

qualidade e esmero. Contrariamente, as dimensões monetárias, mostraram ter menos importância, do que inicialmente se augurava, baseado na revisão de literatura efetuada. Para estes colaboradores, o salário, os bônus e as promoções não são as dimensões que mais afetavam o seu desempenho. No mesmo sentido, a responsabilidade, reconhecimento e a igualdade de tratamento mostraram não ter uma relação direta com o desempenho do colaborador.

O desempenho dos colaboradores participantes do estudo é mais influenciado por dimensões sociais, do que por dimensões monetárias.

Com este estudo espera-se que este possa motivar outras investigações da temática em estudo, e, desta forma, contribuir para o crescimento e desenvolvimento do setor hoteleiro, tendo como foco os recursos humanos como forma para alcançar o sucesso e os objetivos da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afful-Broni, A. (2012). Relationship between motivation and job performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons. *Creative Education, 3*(3), 309–314.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal Marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing, 37*(9), 1177–1186.
- Bednarska-Olejniczak, D., & Olejniczak, J. (2013). *Internal Marketing: Concept, tools, considerations*. The International Conference - Hadrec Economics Days. Economic Development and Management of Regions Hradec Kralové.
- Berry, L. L. (1981). *The employee as customer* (3.^a ed.).
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving Retailer Capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing, 52*(3).
- Betts, B. (2020). The importance of Human Resource Management in the Hotel Industry in Sierra Leone. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology and Sciences, 64*(1), 96–108.
- Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C., & Lorente, F. J. B. (2019). Internal Marketing: A model for implementation and development. *Dimensión Empresarial, 17*(1), 7–22.
- Brown, E. A., Thomas, N. J., & Bosselman, R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues of generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management, 46*, 130–137.
- Çakir, O., & Kozak, M. A. (2017). Designing an effective organizational employee motivation system based on ABCD model for hotel establishments. *Tourism and Hospitality Management, 23*(1), 69–86.
- Cetin, I. (2013). Motivation and its impact on labour productivity at hotel business «a conceptual study». *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education, 2*(1), 70–79.
- Chaudhry, M. S., Sohail, F., & Riaz, N. (2013). Impact of Employee Relation on Employee Performance in hospitality industry of Pakistan. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal, 1*(1), 60–72.
- Cheng, A., & Brown, A. (1998). HRM strategies and Labour turnover in the hotel

industry: A comparative study of Australia and Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 136–154.

Du Plessis, A. J., Douangphichit, N., & Dodd, P. (2015). *HRM in relation to employee motivation and job performance in the hospitality industry*. 55–64. <https://hdl.handle.net/10652/3375>

Fahed-Sreih, J. (2018). Introductory Chapter: Human Resources in the Twenty-First Century. Em *Human Resource Planning for the 21st Century*. IntechOpen. <https://www.intechopen.com/books/human-resource-planning-for-the-21st-century/introductory-chapter-human-resources-in-the-twenty-first-century>

Finsterwalder, Joerg. (2010). On Shaky Grounds? - Customer needs and service provision after a major disaster in the light of Maslow's Hierarchies. *New Zealand Journal of Applied Business Research*, 8(2).

Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), 21–28.

Glisovic, M. A., Jerotijevic, G., & Jerotijevic, Z. (2019). Modern approaches to employee motivation. *Ekonomika*, 65(2), 121–133. <https://doi.org/10.5937/ekonomika1902121A>

Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, 432–448.

Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington Books.

Gronroos, C. (1997). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(3/4), 322–339.

Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 271–278. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p271>

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59–68.

Kampkotter, P. (2015). Performance appraisals and job satisfaction. *International*

Journal of Human Resources Management, 28, 750–774.

Karahan, P., & Kurtulmus, B. E. (2017). An effective method of performance appraisal for employee motivation. *Istambul Aydin Universitesi Dergisi*, 35, 1–12.

Karatepe, M. O., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *Hospitality Management*, 26(2), 645–665.

Kingir, S., & Mesci, M. (2010). Factors that affect hotel employees' motivation: The case of Bodrum. *Serbian Journal of Management*, 5(1), 59–76.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290–305.

Lorincová, S., Starchon, P., Webenová, D., Hitka, M., & Lipolvová, M. (2019a). Employee Motivation as a tool to Achieve Sustainability of Business Processes. *Sustainability*, 11(3509).

Lorincová, S., Starchon, P., Webenová, D., Hitka, M., & Lipolvová, M. (2019b). Employee Motivation as a tool to Achieve Sustainability of Business Processes. *Sustainability*. doi: 10.3390/su11133509

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Mhlanga, O. (2018a). Factors influencing employee motivation in hotels. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*.

Mhlanga, O. (2018b). Factors influencing employee motivation in hotels. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(3).

Muchal, D. S. (2014). HR Practices and Job performance. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(4), 55–61.

Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Prentice Hall.

Proctor, T. (2010). Internal Marketing and its basics for sound customer relationship management. *Journal of Management and Marketing in health-care*, 41(4), 529–538.

Pulasinghage, Chatura. (2010). Employee Motivation: What Factors Motivate Employees to Work in Nongovernmental Organizations (NGO) in Sri Lanka: A Study According to Maslow's Hierarchy of Needs Model. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 5(4), 197–211.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.

Robbins, S., & Judge, T. A. (2008). *Essentials of Organizational Behavior* (9.^a ed.). Pearson.

Ross, D. L. (2005). Perceived Job characteristics and internal work motivation: An exploratory cross-cultural analysis of the motivational antecedents of hotel workers in Mauritius and Australia. *Journal of Management Development*, 24(3), 253–266.

Salih, k. (2003). *Managing employee attitudes and behaviours in the tourism and hospitality industry*. Nova Science Publishers.

Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159–166.

Sturman, M. C., & Ford, R. (2011). Motivating your staff to provide outstanding service. *Cornell University, School of Hospitality Administration*. <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/239>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Wasike, C. K., & Ndivo, R. M. (2015). Efficacy of motivation strategies in addressing employee motivation needs in Kenya's hotel sector. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 1–10.

Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: A marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69–77.

Wong, S., Siu, V., & Tsang, N. (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 230–241.

Yao, Q., Chen, R., & Cai, G. (2013). How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance. *Social Behavior & Personality*, 41(4), 529–538.

ANEXOS

Anexo A – Questionário

A motivação como alavanca para a excelência de um serviço

No âmbito da dissertação de mestrado em Direção Hoteleira no ramo de direção comercial e marketing da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto, intulado “A motivação como alavanca para a excelência de um serviço”. Os objetivos desta investigação prende-se com a importância da motivação dos colaboradores para o seu desempenho na organização. Desta forma, o presente questionário deverá ser respondido unicamente por indivíduos entre 18 e 75 anos de idade, que se encontrem a trabalhar no Hotel InterContinental Porto-Palacio das Cardosas.

De referir que o questionário é anónimo, sendo que os dados obtidos serão apenas utilizados para a elaboração desta mesma dissertação e analisados pela equipa de investigação associada. O preenchimento de todos os campos é obrigatória. Nesse contexto, as questões relativas a dados sociodemográficos têm unicamente o propósito de caracterizar a amostra.

A sua participação é voluntária e essencial para a realização e conclusão deste estudo, despendendo, aproximadamente, 10 minutos.

Caso pretenda informações adicionais poderá utilizar o seguinte endereço eletrónico anaisabelramalhosilva@gmail.com.

Grata pela sua colaboração!

Ana Silva

Mai 2020

Secção 1: Dados Demográficos

1. Género:

Feminino

Masculino

2. Idade: _____

3. Estado Civil:

Solteiro

Casado

Divorciado

Viúvo

4. Habilitações Académicas

Ensino Básico

Ensino Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

5. Há quanto tempo se encontra a trabalhar no hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas? _____

6. Qual é o seu departamento Atual?

Front-Office

Reservas e Revenue

Uniform Services

F&B – Serviço de Bar e Restaurante

Sales e Marketing

Housekeeping

Cozinha

- Recursos Humanos
- Financeiro e IT
- Manutenção

7. Há quanto tempo se encontra a trabalhar no departamento atual? _____

Secção 2: Motivação do Colaborador

| | Discordo Completamente | Discordo | Nem concordo, nem discordo | Concordo | Concordo Completamente |
|---|---------------------------|----------|-------------------------------|----------|---------------------------|
| 1. O meu emprego é estável. | | | | | |
| 2. Fazer parte desta equipa faz-me sentir feliz. | | | | | |
| 3. Sinto que existe igualdade entre os colaboradores. | | | | | |
| 4. Acredito que mereço um salário maior. | | | | | |
| 5. Tenho a formação que preciso para realizar as minhas tarefas. | | | | | |
| 6. O meu chefe valoriza o meu esforço. | | | | | |
| 7. É possível ocupar uma função com mais responsabilidade no hotel. | | | | | |
| 8. Enquanto trabalho, parece que o tempo passa muito rápido. | | | | | |
| 9. Aviso o hotel/supervisor quando falto ao trabalho. | | | | | |
| 10. Procuo atingir os objetivos que foram definidos. | | | | | |
| 11. Durante as épocas de maior trabalho, eu ajudo os meus colegas. | | | | | |
| 12. Dou várias sugestões de melhoria para o hotel. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 13. Sinto-me importante quando realizo as minhas tarefas. | | | | | |
| 14. Considero o meu ordenado justo para as minhas funções. | | | | | |
| 15. Sinto que me é dada a informação necessária para o trabalho. | | | | | |
| 16. O meu esforço é recompensado. | | | | | |
| 17. Tenho à vontade para conversar com o meu chefe sobre o trabalho | | | | | |
| 18. Eu confio nos meus colegas de trabalho. | | | | | |
| 19. Vejo que há trabalhadores com melhor tratamento que eu. | | | | | |
| 20. Sei quais são os meus objetivos no hotel. | | | | | |
| 21. Eu importo-me com o bem-estar dos meus colegas. | | | | | |
| 22. não consigo ver uma carreira aqui. | | | | | |
| 23. Sinto-me bem a trabalhar com os meus colegas. | | | | | |
| 24. Sinto-me valorizado. | | | | | |
| 25. Estou motivado no meu trabalho. | | | | | |

Secção 3: Desempenho do Colaborador

| | Discordo Completamente | Discordo | Nem concordo, nem discordo | Concordo | Concordo Completamente |
|--|------------------------|----------|----------------------------|----------|------------------------|
| 1. Eu entendo a importância do meu trabalho. | | | | | |
| 2. Procuro manter a minha farda limpa e bem arranjada. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 3. Cumpro as minhas tarefas do dia no horário de trabalho. | | | | | |
| 4. Quando termino as tarefas previstas, procuro adiantar outras tarefas. | | | | | |
| 5. Conheço quais são os objetivos do hotel | | | | | |
| 6. Procuo perceber o que o cliente/colega precisa. | | | | | |
| 7. Quando me confronto com uma situação inesperada, procuro encontrar uma solução. | | | | | |
| 8. Não tenho como hábito faltar. | | | | | |
| 9. Tenho as competências que preciso para o meu trabalho. | | | | | |
| 10. Esforço-me para resolver os problemas do dia a dia | | | | | |
| 11. Mostro disponibilidade para ajudar os outros. | | | | | |
| 12. Preocupo-me em estar bem arranjado para trabalhar. | | | | | |
| 13. Eu conheço o propósito do hotel onde trabalho. | | | | | |
| 14. Executo as minhas tarefas com o menor erro possível. | | | | | |
| 15. Estou sempre atenta aos clientes. | | | | | |
| 16. Respeito os procedimentos e deveres do hotel. | | | | | |
| 17. Cumpro o meu horário de trabalho. | | | | | |
| 18. Entendo quais são os meus objetivos. | | | | | |
| 19. Procuo terminar as minhas tarefas com o tempo necessário. | | | | | |
| 20. Respeito sempre os clientes/colegas | | | | | |
| 21. Sou dedicado ao meu trabalho. | | | | | |

Obrigada pela sua colaboração!