

Análise dos Determinantes da Motivação e Satisfação no Trabalho na Perspetiva de Futuros Técnicos de Hotelaria e Turismo

Rui Amaral

E-mail: ruialmeidaamaral@hotmail.com
Universidade de Évora

Fátima Jorge

E-mail: mfj@uevora.pt
Universidade de Évora

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo determinar as dimensões da motivação e satisfação, adquirida, através da perceção em contexto da formação profissional, por futuros técnicos (estudantes) da indústria do turismo, nomeadamente através de cursos técnicos no sector da hotelaria e restauração. A metodologia compreende três fases distintas. Primeiro foram recuperados instrumentos (questionários), já validados por outros autores da motivação e satisfação, que tinha a intenção de replicar estudos realizados em outros campos do conhecimento científico, como o turismo. Estes instrumentos foram recuperados a partir da literatura realizada. Em segundo lugar, os instrumentos de medição foram submetidas a um pré-teste, ou melhor, foram objeto de um estudo pioneiro, a fim de verificar outros pressupostos, tais como erros de semântica ou ver se havia a possibilidade de algumas perguntas preparadas para ser considerado invalidado por má formulação ou interpretação. Finalmente, foram aplicados em três instituições de ensino que concordaram em cooperar com a investigação, com a reserva de que o entrevistado necessitaria de um pré-requisito obrigatório que consistiu na realização de uma formação mínima em Formação em Contexto de trabalho (FCT). Em seguida, procedeu-se a análise estatística para apoiar toda a parte empírica. Os resultados mostram que, em geral, motivação e satisfação estavam presentes durante o período de FCT. Para algumas pessoas isso significava um período muito importante da vida pessoal e profissional, a respeito das interações, emoções e envolvimento com organizações turísticas, mas também as relações pessoais e sociais.

Palavras-chave: Motivação, satisfação, formação profissional, organizações turísticas.

Abstract:

This research aims to determine the dimensions of motivation and satisfaction, acquired, through the perception in context of job training, by future technicians (students) in the hospitality and tourism industry, particularly by technical courses in the hotel and restaurant sector. The methodology comprises three distinct stages. First were recovered instruments (questionnaires), already validated by other authors of motivation and satisfaction, which had the intention to replicate studies conducted in other scientific knowledge fields, such as tourism. Those instruments

were recovered from the reviewed literature conducted about other themes. On second place the measuring instruments were submitted to a pre-test, or rather, were subject of a pioneer study, in order to verify other assumptions such as semantic errors or see if there was the possibility of some prepared questions to be consider invalidated by poor formulation or interpretation. Finally, were applied in three educational institutions who agreed to cooperate on the research, with the reservation that the interviewed needed a mandatory pre-requirement that consisted in conducting a minimum training in work context (TWC). Then, proceed the statistical analysis to support all the empirical part. The results show that, in general, motivation and satisfaction were present during the period of training in work context. To some people it meant a very important period of personal and professional life, concerning the interactions, emotions and involvement with touristic organizations but also the personal and social relationships.

Keywords: Motivation, satisfaction, training, tourist organizations.

1. Introdução

Os RH confrontam-se assim, pela “necessidade de responder a solicitações, cada vez mais complexas e específicas, em nichos de mercado caracterizados pela competitividade e crescente seletividade” (Bento, 2007 p.195). Pelas inúmeras e variadas razões, não é de estranhar que as reflexões sobre capital humano estejam na lista das principais preocupações dos líderes e gestores da indústria da hospitalidade. Na realidade o trabalho da “indústria da paz” desenvolve-se e tem características contrárias às das outras economias, devido à sazonalidade, horários e rotatividade frequente de Recursos Humanos. Percecionar a motivação e satisfação destes RH é especialmente importante, já que na sociedade contemporânea em que vivemos, a indústria hoteleira pauta-se pela frequente e permanente aquisição de RH, com níveis de motivação e satisfação acrescidos face ao desgaste rápido do trabalho, mas também na procura de elementos válidos que possuam formação específica, que faz a diferença de sucesso organizacional. Na realidade, estas simetrias, empregadoras, “passam necessariamente pela valorização da formação e da qualificação dos recursos humanos afetos à atividade económica do Turismo, como variável chave para o desenvolvimento sustentável e para a melhoria da competitividade do mesmo” (Eurico, et al 2012 p.39). De entre estas atitudes, a perceção de futuros colaboradores jovens à procura possivelmente de primeiro emprego revelam-se importantes, dado que os respetivos conceitos se interligam com as pretensões das organizações turísticas. Deste modo o presente artigo reflete a relevância da temática na perspetiva de estudantes ao contrário da maior parte dos estudos em que se preocupam em estudar as motivações e satisfação dos colaboradores no ativo. Consideramos que estudar perceções de futuros colaboradores pode ser uma mais-valia na medida que uma melhor compreensão do papel de futuros técnicos, no que se refere à motivação e satisfação pode representar um acréscimo de

valor e conseqüentemente, o aumento da produtividade. O artigo é composto por quatro pontos: o primeiro reflete os principais elementos teóricos e conceituais; os métodos de investigação apresentam-se no segundo ponto, enquanto no terceiro ponto se expõem e discutem os resultados. Por último, apresentam-se as conclusões, limitações do estudo e pistas para futuros trabalhos.

2. Revisão de literatura

1.1. Motivação Organizacional

A motivação “encontra-se associada a dimensões organizacionais relevantes e assegura a estabilidade e produtividade das empresas” (Ferreira & Martinez, 2008, p.105). Contudo, continua a ser um processo vital na vida das organizações, “já que é mais apropriado, considerá-la como um dos mais importantes papéis de qualquer gestor com pessoas a seu cargo” (Cunha *et al.* 2007, p.154). Pode ser utilizada para determinados fins como, por exemplo, melhorar o desempenho, aumentar a produtividade e fomentar os relacionamentos. Atendendo à sua relevância as organizações almejam ter RH com altos níveis de motivação para que estejam aptos a responder às mais elevadas exigências organizacionais.

Apesar da reconhecida importância da temática da motivação, motivar nem sempre é fácil, como apresenta Montserrat (2006, p.13) “cada pessoa está hoje em dia submetida simultaneamente à instantaneidade do tempo, à globalização do espaço e à aceleração brutal da mudança. Neste contexto, a dinâmica motivacional constitui a principal força vital interna e individual geradora de esforço e movimento”.

Segundo Çetinkaya (2011, p.150) a motivação determina a “direção, força e a prioridade do comportamento e que é estimulada por diversos fatores”, é nesse sentido e parafraseando Armstrong:

Motivation is concerned with the strength and direction of behavior and the factors that influence people to behave in certain ways. The term motivation can refer variously to the goals individuals have, the ways in which individuals chose their goals and the ways in which others try to change their behavior (2009, p.317).

Normalmente, os efeitos dessa motivação estão relacionadas com as variáveis da satisfação no trabalho, turnover, absentismo, intenções de abandono organizacional, desempenho e compromisso. (Ertan, 2008 citado por Çetinkaya 2011, p.150), e que outros constructos como,

o estabelecimento de objetivos, qualidade e intensidade nos comportamentos são normalmente também associados aos processos das organizações no que respeita à motivação (Ferreira & Martinez, 2008, p.105). A sua origem enquanto palavra vem do latim “*motivus*”, que significa mover (Sehn, 2005) “que traduz na ideia de deslocação ou passagem de um local ou estado para outro” (Rosa, 1994, p.97). Para Montserrat (2006), os termos motivação e recompensa traduzem-se de igual modo na língua inglesa pela palavra “*incentive*”, e que o termo “*doki*” significa ao mesmo tempo motivação e palpitação na língua japonesa. Assim, a palavra motivação adquire o significado de “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa”, ou até mesmo “o fim ou razão de uma ação”.

A literatura existente e, segundo alguns autores, assegura que a motivação é um fenómeno pessoal e interno e que na sua esfera as mais poderosas são as intrínsecas, porque as pessoas são todas diferentes com necessidades várias e padrões de comportamento mistos, isto é, qualquer atividade realizada quer de trabalho ou de lazer as motivações internas “são aquelas para as quais não há qualquer recompensa aparente, além da própria atividade” (Fielding et al 1992). Nesse sentido ter motivação é algo inerente às pessoas, de modo a que somente o indivíduo possa empregar a sua força interior para vencer desafios e atingir os objetivos propostos. Segundo Lundberg et al., (2009) as pessoas são motivadas por uma grande variedade de necessidades, o que atribuem por ordem de importância ao longo do tempo e em diferentes situações.

De acordo com Sehn (2005), um colaborador motivado é sobretudo um entusiasta e dinâmico nas tarefas que executa, pois desenvolve e apura com mais facilidade as capacidades de relacionamento, negociação e criatividade, ou seja, é um indivíduo muito mais produtivo e feliz dentro e fora da organização adquirindo por vezes o sentimento de pertença. Além disso, pode influenciar e ser um exemplo para outros, pois emana energias positivas. Para o mesmo autor, os diferentes fatores da natureza humana que se relacionam no processo motivacional são as remunerações, aspetos de cariz social, possibilidade de crescimento a todos os níveis e o trabalho em si.

2.2. Satisfação Organizacional

Facilmente se confunde satisfação com motivação pelo que, a causa da satisfação de uns, pode nem ter importância para outros e é nesse contexto que entram as questões motivacionais. A satisfação do indivíduo como estado emocional, sentimental ou afetiva com o próprio trabalho está na génese do estado da arte mais clássico. Contudo a satisfação para com o trabalho resulta sempre de uma interação com outras variáveis como é o caso do desempenho, motivação, resultados e empenhamento de tarefas (Cunha *et al* 2007).

Segundo Caroco & Correia (2012), a satisfação no trabalho constitui uma das variáveis dependentes com maior relevo no âmbito da investigação organizacional, no entanto, ainda não foi comprovada a relação entre trabalhadores satisfeitos e produtividade. Ainda assim, é consensual considerar que a satisfação no trabalho é um indicador importante do clima organizacional e qualidade de vida dos trabalhadores, sendo um resultado evidente do desempenho organizacional, na medida que o feedback de desempenho supostamente aumenta desempenho, atitudes e intenções (Jawahar, 2006). Contudo, não existe um consenso sobre a definição de satisfação no trabalho. Cruz et al (2011, p.1049) definem a satisfação no trabalho como sendo “provavelmente, o mais comum e a mais antiga forma de operacionalização de felicidade no trabalho”.

Vroom (1964, p.99) encara a satisfação laboral como “o conjunto de orientações afetivas do sujeito em relação aos papéis profissionais que desempenha, no momento; atitudes positivas são conceptualmente equivalentes à satisfação profissional; atitudes negativas em relação à sua vida profissional são conceptualmente equivalentes à insatisfação profissional”. Nesse sentido e segundo Hytti, et al (2013) a satisfação resulta de um agradável ou positivo estado emocional resultante da avaliação de um posto de trabalho ou experiências de trabalho, o que nos leva a refletir sobre a velha máxima que a satisfação está entrelaçada com a motivação, na medida que “*estou motivado logo sinto-me satisfeito*”. Um colaborador satisfeito, pode ficar motivado o que gera um desempenho e valor suplementar assim como um sentimento de segurança para com o trabalho (Griffin & Neal, 2000, p. 348).

Esta visão permite refletir nas várias dimensões da satisfação vistas por Deshpande (1996), que dimensiona a temática da satisfação no trabalho em várias abordagens como o salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e o próprio trabalho em si. Aliás, num estudo recente efetuado por Hartman & Slapničar (2012), estes, referem que estas dimensões quando bem trabalhadas pelas organizações transmitem uma melhor justiça organizacional, bem como os colaboradores se sentem com elevados níveis de motivação para desempenhar tarefas de extrema importância. Outros estudos efetuados por Hofmans et al. (2013) concluíram que a satisfação está relacionada com características endógenas como a escolaridade; idade, género e o afeto positivo e negativo.

Segundo Robbins *et al.* (2011) o que desperta os motores da satisfação é sobretudo a vertente económica para a maioria dos colaboradores. Para pessoas pobres em países pobres o salário auferido tem uma correlação, com a satisfação e felicidade no trabalho, contudo as pessoas que atingem um nível económico estável a correlação aí desaparece, o que nos transporta mais uma vez para a motivação e para a pirâmide de Maslow (1954) em que este refere que a satisfação

das necessidades gera um efeito de alavanca, ou seja é necessário que o individuo satisfaça a base da pirâmide, para que possa ser motivado para um nível superior.

A satisfação no ambiente de trabalho com colegas requer de igual modo uma atenção por parte das organizações. A insatisfação de proximidade laboral entre colegas é um facto, pois tudo é uma competição, nesta selva que são as organizações, levando a disputas e relações antagónicas. O mesmo se passa com os superiores hierárquicos, na medida que estes devem ser mais flexíveis e dar opinião e de expressão perante o trabalho desde a base até ao topo sem exceção, valorizando as opiniões, dando apoio de forma justa e atenciosa. Em suma, “os superiores hierárquicos devem interessar-se pelas atitudes e pensamentos dos seus colaboradores, pois sinalizam potenciais problemas e influenciam comportamentos indesejáveis” (Robbins *et al.* 2011, p.83). Também existe uma satisfação com o local e ambiente de trabalho para cada indivíduo. A insatisfação gera atitudes e comportamentos geradores de causas indesejáveis do foro psíquico, social, e até mesmo legislativo/legal recaindo na desmotivação. Contudo, o oposto à insatisfação, o colaborador, sente-se numa organização que de facto também lhe pertence chegando a criar valor e até mesmo a defende-la como se fosse uma propriedade sua.

2.3. A formação profissional dos Recursos Humanos no turismo

Com a adesão de Portugal à União Europeia, beneficiando de uma dinâmica suportada pelos cofinanciamentos do Fundo Social Europeu (FSE) e de um crescimento assente na igualdade e competitividade, Portugal necessitou “apostar decididamente na formação, e incentivar um ambiente livre e divertido, estimular o sentido empreendedor nas pessoas, o que é muito mais do que procurar colaboradores leais” (Cardoso, 2011, p.13). A formação profissional torna-se assim num objeto de imposição e realidade social excludente (Mácedo *et al.* 2012, p.785).

A formação profissional veio assim trazer novas oportunidades, experiências e conhecimento, sendo apontado como a solução dos problemas estruturais do país, onde formar pessoas surge nos nossos dias como um imperativo do processo da globalização. Assim, a formação profissional tem como fim promover o desenvolvimento económico e social e combater as desigualdades de oportunidades.

No ramo hoteleiro, tanto a experiência profissional, como a formação contínua do “saber fazer” são atributos muito valorizados, onde os contextos vertiginosos e de rápida mudança, se enquadram também nas organizações turísticas. Atualmente uma variável importante na valorização empresarial turística é a formação e habilitação escolar, devido às chefias intermédias terem formação específica sobretudo nas unidades hoteleiras de média e alta dimensão. Neste caso as organizações adotam critérios de recrutamento assentes em conjuntos

definidos com os serviços que necessitam e prestam, onde a escolaridade e qualificação é um produto e valor acrescentado.

Charles (1997) alerta para a importância da educação e formação dos RH no desenvolvimento e viabilidade económica do turismo. Sugere também que a existência de estratégias de qualificação assentes na qualidade da educação e formação é uma necessidade do turismo para o século XXI, sobretudo ao nível local. O reconhecimento pormenorizado dos produtos locais, faz com que a sustentabilidade local seja a mais-valia para todos os stakeholders envolvidos.

Segundo Eurico *et al.* (2012) o reconhecimento da importância da qualificação dos recursos humanos no Turismo, em consonância com a atenção que os estudos em Turismo têm vindo a alcançar maior relevo se considerarmos o dinamismo e a metamorfose constantes dos mercados e a realidade socioeconómica que caracterizam os nossos dias. Para o mesmo autor a criação de cursos em áreas de estudos afetas ao Turismo teve a necessidade de se alargar para dar respostas às diversas necessidades dos sectores turísticos e aos programas de qualificação dos jovens portugueses nesta área de estudos. Enfatizando ainda, a importância de projetos como o PENT, no contexto nacional português, que investem na área da qualificação dos recursos humanos como forma de fazer face ao desenvolvimento sustentado de um sector deveras relevante para o crescimento económico do país. A procura de novos e melhores profissionais refletiu-se na oferta dos diversos níveis de ensino, com especial destaque para o ensino superior e no ensino profissional e técnico.

Esta opinião encontra-se ancorada pelos investigadores Johnson e Bartlett (2013), onde referem que o envolvimento dos RH na indústria do turismo requer um impacto atual dos planos de desenvolvimento governamentais, claramente identificando o turismo como setor chave do crescimento económico para suportar as metas de desenvolvimento económico e social de maior dimensão. Além disso, o desenvolvimento dos recursos humanos no sector do turismo foi visto como sendo de importância vital para as organizações de turismo e para o desenvolvimento contínuo.

Um reconhecimento efetuado pelos líderes do setor, numa aposta de formação a todos os *stakeholders* envolvidos na organização é mais-valia e representa responsabilidade social e ética profissional pode ser entendida, como um avanço no espírito empresarial, o qual é orientado para obter desenvolvimento sustentável. Num estudo efetuado por Masberg, Dorothy & Madlem (2004) que avaliou as necessidades de formação de altos quadros da indústria hoteleira, nomeadamente de Diretores e administradores recorrendo a uma metodologia Delphi, no estado de Washington, apurou que eles próprios necessitavam de melhorar o atendimento ao cliente e as relações interpessoais com os colaboradores, reconhecendo a importância destas

variáveis, numa lógica de maior segmentação, exigindo assim uma melhor especialização, pois a formação é importante a todos os níveis hierárquicos da organização.

Em Taiwan, Chang & Chien (2012), examinaram a formação ministrada pelas próprias unidades hoteleiras, aquando do recrutamento de RH para conhecimento dos processos individualizados de cada unidade de alojamento no que respeita aos inputs e outputs da formação. Dos cinco hotéis selecionados e 497 estagiários os resultados mostram que após a formação, os estagiários melhoraram as suas competências de base (*skills*), e demonstraram um alto nível de motivação e satisfação laboral, constante ao longo de todo o período de estágio.

Receber formação focalizada (*in loco*) na organização hoteleira, é uma mais-valia na medida que os conhecimentos de processos são a eficácia, qualidade e competência dos recursos humanos na perspetiva do cliente. Segundo Rutherford & O'Fallon (2007), com o aperfeiçoamento do conhecimento dos clientes e com o crescimento dos mercados, cada vez mais especializados, a estrutura da organização alterou-se, procurando a eficácia objetiva na entrega do serviço. Essa eficácia pode ser conquistada através do conhecimento prévio sobre os desejos e necessidades preferenciais dos clientes, que estão relacionados, por exemplo, com as refeições favoritas, o tipo de quarto preferido, os seus *hobbies*, que por sua vez são analisados tendo como referência as estadias anteriores ou inquéritos de satisfação no check-out.

Investir na formação profissional de recursos humanos no turismo, é de facto uma preocupação das organizações turísticas. Segundo Austin (2002) as práticas de formação adotadas no turismo, ajudam a garantir o alcance das metas da organização estabelecidas. Os empregadores sustentam que assim, não têm que lidar com a falta geral do comprometimento, incapacidade ou falta de vontade de se adaptar às exigências organizativas, por estarem já familiarizados com o setor. Isto é, ajudam a minimizar a ocorrência de problemas, e por isso preferem selecionar estagiários com formação turística como sendo "flexível", ou seja, aqueles que demonstram uma vontade de executar todas as tarefas atribuídas. Dessa forma, a estratégia de recursos humanos deve estar integrada com a estratégia organizacional, visto que assim antecipam-se problemas, caminha-se lado a lado com os clientes e à frente da concorrência e fomenta-se uma cultura organizacional adequada. Além deste requisito fundamental, um futuro colaborador munido de *skills* operativos, pessoais e sociais tem uma visão de futuro da profissão mas sobretudo da organização. Por outro lado os formandos reconhecem e consideram-se como sendo "altamente qualificados" e, portanto, merecedores de posições intermédias, o que sem qualquer tipo de formação e experiência, limita essa perspetiva laboral e organizativa.

Nesse sentido, os futuros colaboradores encontram ações de melhorias contínuas, bem como de satisfação e motivação para o desempenho das funções. Num estudo exploratório efetuado por Huang, et al, (2013) que investigou futuros técnicos do turismo (alunos) relativamente à sua

motivação para o trabalho, concluiu que existe uma grande correlação entre as necessidades da motivação e as emoções que o trabalho transmite ao nível da satisfação.

Segundo Marras (2005), as ações que levem o colaborador a sentir-se mais satisfeito, contribuem significativamente para torná-lo também mais motivado. No serviço hoteleiro de excelência, os profissionais devem agir em equipa e acolher os clientes (turistas) com zelo e tratamento personalizado, mas só conquistarão um atendimento de excelência se estiverem motivados e para esse efeito têm que ver satisfeitas as suas necessidades e expectativas, tais como: trabalhar em boas condições, divisão equitativa das tarefas, segurança no trabalho, oportunidade de crescimento e progressão na carreira e supervisão correta e constante do seu desempenho.

Maroudas, et al (2008) concluem que as várias teorias da motivação na indústria da hospitalidade são de extrema relevância para os recursos humanos. Discute-se assim, que nas organizações da hospitalidade, uma maneira de desenvolver alta performance é compreender, cuidar e atender individualmente as necessidades dos funcionários nas variáveis dos incentivos financeiros, reconhecimento e desenvolvimento de competências. Torna-se assim imperioso trabalhar ao nível da motivação e satisfação dos colaboradores proporcionando condições ideais para que estes possam crescer e progredir em direção à sua autorrealização.

2. Metodologia

Esta investigação teve como suporte metodológico a aplicação de vários instrumentos de recolha, onde a realidade dos dados é observada na utilização de questionários propostos noutros estudos pelos investigadores Ferreira *et al.* (2006) no caso das perceções da motivação e Jawahar (2006a); Jesuíno & Matoso (1983); Deshpande (1996) para as dimensões da satisfação. No seguimento dos objetivos propostos para o presente trabalho, o estudo apresenta-se predominantemente descritivo-analítico. Segundo Hill & Hill (2012), esta tipologia de estudos assenta essencialmente num processo descritivo, na medida em que descreve uma realidade observada, uma vez que se irão constatar ideias formuladas verificando a validade das mesmas. A metodologia presente nesta análise assenta num campo de carácter essencialmente quantitativo, uma vez que se tenta atingir com valores quantificáveis os objetivos propostos. Nesse sentido, a interferência dos investigadores será mínima, no trabalho que pretende ser de um estudo de campo, dado que serão meros observadores da realidade percecionada pelos futuros técnicos das organizações turísticas, sendo esta a sua unidade de análise.

Participantes

Foram convidados, para o presente estudo, formandos de três instituições de ensino profissional, que ministram cursos técnicos de hotelaria e restauração, localizadas no norte, centro e sul do Alentejo. O modo de obtenção da amostra foi uniforme e por conveniência e devido às características da população e da amostra obtivemos 93 inquéritos validados. A média de idades obtida é de 19 anos e, em relação ao género a maior representatividade é do género masculino com 61%, o que quer significa que a amostra, no que concerne ao género, é bastante heterogénea e não segue a tendência de outras investigações, dado que apontam a superioridade do género feminino, no sentido deste ser a principal força de trabalho no setor do turismo (Costa *et al.* 2001; Amaro, 2007; Parrett, s.d.; UNWTO, 2010, 2011 *apud* Costa *et al.*, 2013:54)

Procedimentos

Foram contactados os diretores pedagógicos das instituições de ensino, e após a aprovação das entidades, aplicou-se o instrumento aos formandos. A escolha destas instituições de ensino derivou da formação específica da sua oferta, mas também por serem uma referência de formação profissional em Cozinha/Pastelaria e Restaurante/Bar. A captação dos dados ocorreu durante os meses de abril a junho de 2014 e assegurou-se o anonimato dos respondentes.

Medidas

O instrumento de medida proposto é uma réplica de outros autores/investigadores doutras áreas de conhecimento Jesuíno & Matoso (1983); Deshpande (1996); Ferreira *et al.* (2006); Jawahar (2006a); Nesse sentido, o questionário é constituído por 66 questões estruturado em três partes distintas. A primeira parte é constituída por nove questões, utilizando questões abertas e fechadas, com o objetivo de obter a caracterização sociodemográfica do inquirido, tais como: o género; a idade; a instituição de ensino que frequenta; designação oficial do curso que frequenta; a duração do curso em anos; o local onde realizou a Formação em Contexto de Trabalho (FCT); número de semanas da FCT; a área de residência habitual e, por último, a nacionalidade. A segunda e terceira parte são destinadas às questões da motivação e satisfação. Os participantes assinalaram as suas respostas nas medidas de perceção da motivação e satisfação utilizando uma escala de resposta de tipo Likert de sete pontos. De referir que são os dois extremos possíveis na escala de respostas adotada. Relativamente às escalas intermédias situadas no topo de cada grupo da motivação e satisfação do instrumento de medida, reitera-se que cada algarismo corresponde a uma escolha de concordância ou discordância. Assim, para uma melhor compreensão dos pressupostos relativos à escala de trabalho utiliza-se as expressões de quantificação, em que 1- “discordo totalmente”; 2- “discordo bastante” 3- “discordo um pouco”; 4- “não concordo nem discordo”; 5- “concordo moderadamente”; 6- concordo bastante”; 7- “concordo totalmente”.

Perceção da Motivação

Segundo Ferreira *et al.* (2006) existem muito poucos instrumentos de medição da motivação em contexto organizacional. Nesse sentido, o instrumento às variáveis da motivação é composto por 27 questões fechadas de múltipla escolha, distribuídas por quatro dimensões. A utilização da escala (ordinal) de tipo Likert – níveis de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). A escolha da escala de tipo Likert composta por 7 níveis deve-se ao facto de uma escala 3 ou 5 ser insuficiente para a expressão da classificação dos respondentes, tendo sido ainda utilizada uma escala ímpar para não obrigar os respondentes a dar uma opinião definitivamente positiva ou negativa, podendo estes assumir uma posição neutra.

Assim, as variáveis motivacionais apresentadas derivam de um estudo efetuado por **Ferreira et al. (2006)**. A primeira dimensão da motivação, que apresenta a 7 questões relacionadas com **Organização do trabalho**, segundo a perspetiva teórica de Hackman e Oldham (1980) *apud* Ferreira *et al.* (2006), onde os estados psicológicos associados à aquisição de conhecimentos, aumento de responsabilidades e conhecimento dos resultados são determinantes na forma como afetam a motivação no local de trabalho.

Uma segunda perspetiva, também com 7 questões sobre o **Desempenho**, resulta de uma das teorias mais fortes na psicologia do comportamento que é a *Goal Setting Theory* de Locke & Latham (1990) *apud* Ferreira *et al.* (2006) e consiste em estabelecer objetivos e fixar um padrão ou meta orientadora para a ação.

A terceira dimensão reporta a **Teoria das Necessidades Aprendidas de David McClelland**. A abordagem motivacional de McClelland (1989) *apud* Ferreira *et al.* (2006) revela que existem três necessidades básicas que motivam as pessoas para o desempenho, são elas: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação.

Por último, na dimensão do **Envolvimento** destaca-se o modelo de conceptualização do comprometimento organizacional de Allen & Meyer (1990) *apud* Ferreira *et al.* (2006). O modelo reúne três correntes que dominaram as abordagens teóricas e conceptuais do comprometimento, sendo conhecidas como as dimensões afetivas, instrumental e normativa.

Perceção da Satisfação

À semelhança do instrumento da motivação, a satisfação também engloba uma escala de tipo Likert de 7 pontos onde 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Constituída por 30 questões, e dividida em 6 grandes dimensões, onde os investigadores de referência são: **Jawahar (2006a)**; **Jesuino Soczka & Matoso (1983)**, **Deshpande (1996)**. A primeira das variáveis em discussão centraliza-se nas relações de satisfação para com a **chefia e grupos hierárquicos numa** dimensão de 7 questões, 10 questões relacionadas coma **Satisfação no Trabalho**, seguidamente 3 questões para a **Satisfação do Envolvimento com a Organização** e outras 3 para as questões de **Satisfação do Envolvimento com as Chefia Direta**, as 4

questões relacionadas com a **Satisfação para com os Colegas de Trabalho** são as seguintes e, por último, 3 questões relacionadas com as **Intenções de Abandono**.

3. Resultados

Em termos estatísticos a utilização descritiva foi resultante devido a uma amostra pequena (n=93), contudo muito objetiva e focalizada em termos académicos, já que todos os respondentes detêm características muito específicas para o estudo em causa. Neste ponto, pretende-se fazer uma síntese das variáveis da motivação e satisfação que ajudam a perceber com maior eficácia as diversas questões formuladas, observando quais obtiveram uma maior preponderância nas perceções dos futuros técnicos. Nesse âmbito, apresenta-se duas tabelas síntese (Tabela 1 e Tabela 2) que passa-se a interpretar. Numa primeira observação, reitera-se que a motivação é patente em todas as amostras (ver Tabela 1), já que as médias das diversas variáveis e questões se situam com valores próximos de 6 na escala de tipo Likert (concordo bastante). Na maioria das situações, as questões com maiores valores são iguais ou semelhantes a todos os respondentes nas diversas variáveis da motivação. É de destacar as relações sociais e afetivas, o desenvolvimento de objetivos pessoais e profissionais, a emotividade com que se desempenham tarefas, a importância de uma boa diversificação nas tarefas atribuídas, a necessidade constante de crescimento, a importância do reconhecimento profissional visto pelas chefias, o sentimento de envolvimento na organização e também os conhecimentos já adquiridos, bem como os novos conhecimentos, são todos atributos de maior relevo a que os respondentes deram uma ênfase primordial.

Tabela 1 – Síntese da Motivação – Amostra total

MOTIVAÇÃO	EPRAL		EPALVITO		EHTP	
	Questões	Mean (+)	Questões	Mean (+)	Questões	Mean (+)
Organização no Trabalho	Q 6	6	Q 6/7	6	Q 6	5
Desempenho	Q 13	6	Q 10	6	Q 13	6
Realização/Sucesso	Q 21	6	Q 21	6	Q 18/21	6
Envolvimento	Q 24	6	Q 23	6	Q 24	5
Legenda: Questões						
Nº6 -Considero que trabalhei num ambiente de cooperação entre colegas						
Nº7 - A organização permitiu-me o desenvolvimento de objetivos profissionais						
Nº10 - No desempenho de tarefas é importante mostrar alguma emotividade						
Nº13 - Tarefas diversificadas são importantes para um bom desempenho das funções						
Nº18 - Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha área de trabalho						
Nº21 -Sinto-me motivado quando o trabalho foi elogiado pelo meu superior						

- Nº23 - Senti-me envolvido emocionalmente com a organização
 Nº24 - Os meus conhecimentos foram determinantes na forma de trabalhar

Fonte: *Elaboração Própria*

Relativamente à satisfação (ver Tabela 2), é de realçar que nestas variáveis um abrandamento dos valores médios nalgumas questões comparativamente com os valores das variáveis da Motivação (Tabela1). Contudo, os valores apresentados são muito satisfatórios e é de destacar a importância que as chefias diretas têm nestes jovens, enquanto estagiários, já que muitos têm os tutores como referências futuras, sendo estes também responsáveis pela assimilação de conhecimentos e *skills* operativos. Contudo, existe aqui uma grande controvérsia em torno da satisfação, dado que, de forma geral, os respondentes mostram uma grande lealdade e orgulho para com a organização (Q18 e Q20) contudo, uma intenção futura de procura de trabalho na respetiva organização não parece fazer parte dos planos dos respondentes.

Tabela 2 – Síntese da Satisfação

SATISFAÇÃO	EPRAL		EPALVITO		EHTP	
	Questões	Mean (+)	Questões	Mean (+)	Questões	Mean (+)
Satisfação para com os superiores/chefia	Q 4	6	Q 2/3	6	Q 2	5
Satisfação para com o trabalho	Q 15	5	Q 12	6	Q 15	6
Satisfação no envolvimento com a organização	Q 18/20	5	Q 18/20	6	Q 20	5
Satisfação no envolvimento com a chefia direta	Q 22	5	Q 22	6	Q 22	5
Satisfação para com os colegas de trabalho	Q 27	6	Q 26	6	Q 26	6
Intenção de abandono	Q 30	3	Q 30	3	Q 30	3
Legenda: Questões						
Nº2 - Realmente simpatizei com o meu superior /chefe.						
Nº3 - Eu ainda hoje falo bem do meu superior/chefe aos outros						
Nº4 - O meu superior/chefe deu-me apoio						
Nº12 - O meu trabalho permitiu-me aprender bastante						
Nº15 - Senti-me bem com as responsabilidades que tive no meu trabalho						
Nº18 - Eu senti uma grande lealdade para com a organização						
Nº20 - Eu senti orgulho de dizer que fiz parte daquela organização						
Nº22 - Eu estava disposto a fazer um esforço para além do normal que se espera, para que o meu chefe direto fosse bem- sucedido						
Nº26 - Eu gostei das pessoas com quem trabalhei						
Nº27 - Eu trabalhei com pessoas responsáveis						
Nº30 -É bem possível que nunca venha a procurar trabalho naquela organização						

Fonte: *Elaboração Própria*

Em síntese, na amostra existe uma maior motivação do que satisfação. Observa-se na revisão de literatura que motivação é diferente de satisfação. A motivação está presente talvez para com o trabalho, a área de realização de tarefas e sobretudo pelas características da profissão e, talvez, uma menor satisfação para com a organização, embora estejam satisfeitos com as chefias e

colegas de trabalho. Atrevemo-nos, de forma empírica, a especular que sejam atributos da juventude, primeiro contacto com o mundo laboral e a “perca de liberdade”, já que é necessário haver cumprimento de horários, rotatividade de postos de trabalho e, por vezes, estar longe das famílias.

5. Discussão de Resultados

No presente ponto iremos apresentar a discussão de resultados com vista a responder às questões de investigação formuladas para podermos sustentar a questão de investigação e os objetivos deste estudo empírico. Os resultados são interpretados à luz da revisão de literatura desenvolvida o que para além disso, tentar-se-á justificar os valores obtidos, nas diferentes organizações em estudo com suporte à estatística elaborada. A questão de investigação a que pretendíamos responder prendia-se com a importância da motivação e satisfação na perspetiva de futuros colaboradores em organizações turísticas aquando da realização de formação em contexto de trabalho. A resposta a esta questão é pertinente, dado que não só os autores que estudaram a motivação com amostras estudantis (Noltemeyer et al., 2012; Wu, 2012; Xu et al., 2012) ainda não chegaram a esse consenso, como também as especificidades da amostra e população deste estudo dificultam essa tarefa. Pois como já havíamos enunciado, o estudo foi conduzido em ambiente escolar mas com a particularidade de os alunos pertencerem a cursos de cariz técnico (saber-fazer), com idades muito jovens e do ensino secundário.

Dos vários modelos estudados da motivação e de acordo com o nosso autor de referência (Ferreira et al. 2006), onde a motivação é o “elo de ligação” entre a organização e o trabalhador, os resultados mostram essas qualidades já que os respondentes se encontram de uma maneira geral com índices de motivação moderadas. Resultados semelhantes tinham sido explanados na amostra piloto efetuada.

A satisfação em larga escala entrosa com a motivação, pois colaborador motivado está satisfeito. A revisão de literatura e o instrumento de trabalho tem por base de partida questões de escala criadas por Jawahar (2006a), para a avaliação e da satisfação no trabalho de Jesuíno, et al. (1983), bem como de Deshpande (1996). As principais premissas a retirar deste estudo ao nível da satisfação é o facto dos futuros técnicos darem primazia às relações socio-afetivas como evidencia Patrick (2012), bem como a importância do acompanhamento pessoal e personalizado de um responsável da entidade, (Jaturanonda & Nanthavanij 2011) pois são estes tutores que transmitem “skills” operativos. Enquanto pertencentes a uma determinada unidade de FCT ainda que por um certo período de tempo¹, mostram uma grande lealdade até mesmo “ vaidade” e orgulho para com a organização.

No que diz respeito à sensibilidade o estudo da normalidade e dos coeficientes de curtose e de assimetria, os resultados rejeitaram a hipótese de normalidade além de demonstrarem que se tratava de uma distribuição é assimétrica à direita e platicúrtica. O que usualmente compromete a capacidade de diferenciação, dos sujeitos respondentes, por parte do questionário. No entanto, deve-se ter em conta que este não foi aplicado a uma amostra representativa do universo, o que eventualmente poderá ter provocado estes resultados em relação à capacidade de diferenciação. Desta forma é fortemente aconselhável que o questionário seja aplicado junto de uma amostra representativa, para que se possa realmente concluir sobre as capacidades de diferenciação do mesmo.

Das hipóteses formuladas dos fatores para a motivação e satisfação a que os futuros técnicos dão muita importância são as questões de Tarefas diversificadas e no desempenho dessas tarefas a importância da emotividade” porque sabem que desempenhar tarefas se traduz numa avaliação dos objetivos quantificável e isso é fator motivacional e de satisfação, pois melhoram os processos, autoavaliação e a autoeficácia. De facto o setor turístico pode ser uma indústria de trabalho por objetivos, onde Locke & Latham (2002) destacam que se devem concentrar nas metas como mediadora de incentivos. Deste modo os resultados corroboram com os resultados defendidos por Ferreira et al. (2006) é que “a vida de algum modo é uma sucessão de objetivos” como referencia Cunha et al. (2007). Muitas organizações trabalham por objetivos o que para Ferreira et al. (2006) aumenta sistematicamente quer a motivação quer a satisfação, bem como a performance que tem grandes impactos na perceção do progresso (as pessoas conseguem quantificar o que estão a evoluir). Ou seja, vontade de crescer profissionalmente já que a margem é grande netas idades, mas conscientes que estão em formação e sem sentimento de pertença com as entidades de estágio, já que pensam que estão de passagem pela unidade de estágio. Apesar disso gostam de ver a avaliação de desempenho de tarefas. Por serem jovens e sem experiência sentem-se sem capacidade de gerir grupos de trabalho e as chefias também não os englobam nos processos de decisão. Outros autores como Selden & Brewer (2000) estão de acordo com os resultados obtidos já que o desempenho varia entre os indivíduos que se reflete depois na promoção laboral na fonte de desejos e emoções. Seguindo este raciocínio outra variável que entrosas com a motivação para os nossos respondentes, é o sentimento de envolvimento para com a organização que acolheu a sua FCT. Desta forma questões como ambiente organizacional e cooperação entre colegas são de referenciar. A recompensa é a experiência da tarefa através do seu significado (Neves, 2011). A ideia é o adquirir conhecimento através da experimentação e com isso vem a responsabilidade e o aumento da motivação por sentimentos de pertença (Ferreira & Martinez, 2008). Segundo Hackman & Oldham, (1980) quando a atividade laboral permite alguma autonomia, tendem a relacionar-se

a performance com os esforços e decisões. Durante este processo o colaborador sente o crescimento da sua responsabilidade pelo trabalho. Os conhecimentos adquiridos e depois explanados em contexto laboral procedem ao envolvimento com a organização. Aqui é de referenciar estudos de Mac Clelland (1953); Nohria et al. (2008); Huang et al. (2013). Assim, a motivação e consequentemente a satisfação é um motor principal na competitividade das organizações porque quanto maior for o índice de motivação, maior será a produtividade e isso é satisfação.

6. Conclusões

A presente investigação contribuiu para reforçar alguns considerandos teóricos mas sobretudo práticos na grande área do comportamento organizacional, onde a motivação e satisfação vista por futuros recursos humanos do setor do turismo foram os grandes “atores” desta investigação. Verificamos que os futuros técnicos do setor do turismo atribuem muita importância à motivação e satisfação aquando da realização de formação em contexto de trabalho (FCT) em organizações turísticas. Obviamente que encontram uma melhor empatia com algumas variáveis da motivação e satisfação. Destacamos o simples facto que para alguns significou até um momento muito importante da vida pessoal e profissional, pelas interações, emoções e envolvimento com as organizações turísticas mas também nos afetos de relacionamento pessoal e social.

O estudo foi conduzido em ambiente escolar mas com a particularidade de os alunos pertencerem a cursos de cariz técnico (saber-fazer), o que parece ser uma mais-valia já que muitos estudos desta natureza são laboratoriais ou em organizações fabris ou então utilizam amostras de estudantes universitários e/ou docentes universitários. Para além destas características utilizaram-se estudantes com graus de diferentes ciclos de estudos secundários, portugueses na sua maioria, dando um contributo adicional na compreensão como que reagem às perceções da motivação e satisfação laboral, sabendo de antemão que este tipo de investigação em Portugal e sobretudo no turismo a este nível de estudos está muito aquém (no que se refere ao número de estudos efetuados).

A realização deste estudo reforçou a certeza que um melhor conhecimento dos fatores de motivação e satisfação é uma mais-valia e trata-se de uma informação verdadeiramente relevante para os responsáveis dos RH da indústria hoteleira, devendo servir de base para o desenvolvimento de programas ao nível da Gestão dos Recursos Humanos, podendo contribuir para que as mudanças ao nível institucional nas unidades turísticas, seja feita da forma mais eficaz e eficiente. Em suma, é agora mais evidente que os líderes da indústria da hospitalidade

devem ser mais participativos e preocupados com os RH, tendo uma influência significativa na motivação e satisfação dos RH, com consequências quer no seu empenho, quer no seu desempenho, destacando estas variáveis como fatores críticos de sucesso mais importante.

Os resultados obtidos nesta investigação devem ser entendidos com alguma preocupação atendendo aos limites e limitações inerentes à mesma. A respetiva ordenação não pretende traduzir o grau de importância e/ou grandeza das limitações observadas. Os dados referentes das variáveis utilizadas na investigação são provenientes apenas de uma única fonte, ou seja estudantes e são medidas que podem ter enviesamentos. O estudo foi conduzido a alunos com idades e anos de escolaridade muito heterogêneas do setor do turismo, sem experiência laboral contínua, pelo que não estão familiarizados com estes processos o que pode limitar a zona de pensamento e reflexão, visto que apenas tiveram experiências pontuais no mundo do trabalho. Pode acontecer que trabalhadores no ativo da área de investigação percecionem a motivação e satisfação de forma distinta. Apesar de esta limitação poder condicionar a generalização dos resultados obtidos, apraz registar que os mesmos estão em conformidade com outros estudos feitos noutras áreas de investigação.

Apesar de ser uma amostra pequena do universo, deve-se atender a esta questão, apesar de se reconhecer a dificuldade inerente à sua concretização na prática. Com efeito, alguns líderes estão ainda pouco sensibilizados para a importância de colaborarem com os investigadores como ficou comprovado pela restrição impostas por algumas instituições de ensino, o que de certa forma é estranho visto pertencerem também eles às áreas de investigação e educação.

Tendo em vista uma melhoria contínua no setor turístico ao nível da oferta existe a necessidade dos RH obtenham um papel mais ativo nas organizações turísticas. Assim, torna-se imperativo chamar a atenção dos seus líderes com alguns pontos-chave e reflexão.

A periodicidade com que os RH são chamados a refletir acerca das condições laborais deverá fazer parte da estratégia da organização, visto serem eles o elo de ligação entre organização e clientes e com base nas suas opiniões, devem ser criadas condições de trabalho que incentivem o compromisso, dedicação, autoestima resultando ao mesmo tempo uma melhor produtividade e felicidade.

Uma aposta clara e inequívoca na formação contínua, melhora o empenho e desempenho e consequentemente a qualidade do serviço. Ter em conta as relações interpessoais e pessoais de cada colaborador, incentivando a sua participação na tomada de decisão.

Algumas propostas para futuras investigações surgem da constatação das limitações observadas inerentes à própria investigação. Assim, considerar-se-ia importante a utilização de outros tipos de amostra, nomeadamente em outras áreas de formação que possuam um interesse relevante para o país, promovendo o seu desenvolvimento atendendo a todos os setores da economia. Uma

seleção rigorosa nas amostras que representem muito bem o universo em causa. Tendo por base o estudo efetuado sugeríamos outras investigações, nesta área nomeadamente ao nível de outras variáveis da motivação e satisfação que aqui não foram incluídas como a título de exemplo as remunerações que em muito estão em simbiose com as variáveis estudadas por terem poder comportamental nos recursos humanos. Qual a influência e o papel do género feminino no mundo do turismo, mas sobretudo que tipo de motivação e satisfação estão associadas bem como o grau de significância que lhe está atribuído. Por fim um estudo da motivação e satisfação alargado a outros segmentos da oferta turística completava assim a importância que representa o turismo para as sociedades contemporâneas e que contributo representa o setor nas economias principalmente na portuguesa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia, (11^a ed.) ed. Kogan Page.
- Austin, N. (2002). Training Tourism and Hospitality Managers in Universities, *Journal of Teaching in Travel & Tourism, Vol.2 (2)*, p.89-100. Retirado de http://dx.doi.org/10.1300/J172v02n02_05, 01-07-14.
- Bento, A. (2007). Ergonomia: Contributos para a Gestão de Recursos Humanos. In António Caetano e Jorge Vala (Org.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Práticas*. Lisboa. (3^a ed.) Ed. RH. P. 195-233.
- Cardoso, L. (2012). *Estratégia e Competitividade: Como vencer nos negócios no ambiente vertiginoso e global do século XXI*. Lisboa. (3^a ed.) ed. Babel.
- Caroço, J. e Correia, M. (2012). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho: Papel Mediador da Motivação e Comprometimento Organizacional. *Revista Organizações e Trabalho, n°37/38*, p.41-60.
- Cetinkaya, A. (2011). The Impact of Employee Motivation on Emotional Commitment: Research Undertaken in a Five-Star Hotel. *Journal of Transnational Management, n°16:3*, p.149-156.
- Chang, H. e Chien C. L. (2012) Input-Process-Output of Hotel Training in Taiwan, *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 17:3*, 246-260,
- Charles, K. (1997). Tourism Education and Training in the Caribbean: Preparing for the 21st Century. *Progress in Tourism and Hospitality Research, Vol.3*, p.189-197.
- Costa, H. Costa, C. Breda, Z. Caçador, S. Carvalho, I., e Vieira, R. (2013). Women in Brazil with Higher Education in Tourism: Preliminary Results of the Gentour Project. *Revista Turismo & Desenvolvimento – Universidade de Aveiro, n° 19*, p.53-66.
- Cruz, F. Cañizares, S. e López-Guzmán, T. (2012). Satisfacción Laboral como factor Crítico para la Calidad: El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba – España. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo, Volº. 20*, p.1047-1068.
- Cunha, M. Rego, A. Cunha, R. e Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa. (6.^a ed.) Ed. RH.
- Deshpande, S. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics. 15 (6)*, 655-660
- Eurico, S. Silva, J., e Patrícia, V. (2012). Recursos Humanos Qualificados no Turismo: Fatores de Diferenciação nos Pólos de Desenvolvimento Turístico do Oeste e de Leiria-Fátima. *Tourism & Management Studies, N°. 8*, p.30-40.
- Ferreira, A. e Martinez, L. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*, Lisboa, RH ed.
- Ferreira, A. Diogo, C. Ferreira, M. e Valente, A. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Mote). *Comportamento Organizacional e Gestão, Vol.12, N°. 2*, p.187-198.

- Fielding, K., Pearce, P. e Hughes, K. (1992). Escalando a Ayeres Rock: Relacionando a Motivação dos visitantes, a Percepção do tempo e a Diversão. In Goeldner, Charles, Ritchie, JR., & McIntosh, Robert. (2002). *Turismo – Princípios, Práticas e Filosofias*. São Paulo. (8ª ed.) ed. Bookman. P.183-188.
- Griffin, M. e Neal, A. (2000). Perceptions of safety at Work: A Framework for Linking Safety Climate to Safety Performance, Knowledge, and Motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 5, (3), p.347-358.
- Hartman, F. e Slapnič, S. (2012). Pay Fairness and Intrinsic Motivation: The Role of Pay Transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 (20), P.4283-4300.
- Hill, M, e Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*. Lisboa. (2ª ed.) Ed. Sílabo.
- Hofmans, J. Gieter, S. e Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, Nº. 82, p.1-9.
- Huang, Y., Backman, S. Chang, L. Backman, K., e McGuire, F. (2013). Experiencing student learning and tourism training in a 3D virtual world: An exploratory study, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, Vol.13, p.190-201.
- Hytti, U. Kautonen, T. e Akola, E. (2013). Determinants of job satisfaction for salaried and self-employed professionals in Finland. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 (10), P.2034-2053.
- Jaturanonda, C. e Nanthavanij, S. (2011). Analytic-Based Decision Analysis Tool for Employee-job Assignments Based on Competency and job Preference, *International Journal of Industrial Engineering*, Vol. 18 (2), p.58-70.
- Jawahar, B. (2006a). An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13 (2), p.14-28.
- Jesuíno, J. Correia; Soczka, L.; Matoso, J. Guerreiro (1983) A Aferição de uma Escala de Atitudes para Avaliação da Satisfação no Trabalho'. In *Psicologia* 4, (1 e 2). pp.103- 22
- Johnson, K. & Bartlett, K. (2013). The role of tourism in national human resource development: a Jamaican perspective, *Journal of Human Resource Development International.*, Vol.16 (2), p.205-219.
- Locke, E. & Latham, G. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey, *The American Psychology Association*, Vol. 57 (9), p.705-717.
- Lundberg, C. Gudmundson, A. e Andersson, T. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Journal of Tourism Management*, nº30, p.890-899
- Macêdo, O. Alberto, M. & Araujo, A. (2012). Formação profissional e futuro: expectativas dos adolescentes aprendizes. *Revista Estudos de Psicologia*, Vol. 29 (1), P.779-787.
- Maroudas, L. Kyriakidou, O. e Vacharis, A. (2008). Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices. *Journal of Managing Leisure*, Vol. 13 (3/4), P.258-271.
- Marras, J. (2005). *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. São Paulo. Ed. Futura.
- Masberg, B. Dorothy, C. e Madlem, M. (2004). A Delphi Study of Tourism Training and Education Needs in Washington State, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol.2 (2), p.1-22.
- Maslow, A. (1943). A Theory of human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- Montserrat, X. (2006). *Como Motivar – Dinâmicas para o Sucesso*. Porto, ed. Asa.
- Nohria, N, Groysberg, B, & Lee, L. (2008). Employee Motivation: A powerful New Model. *Harvard Business Review*, july–august, p.1- 8.
- Neves, J. (2011). Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais. In José Ferreira, José neves e António Caetano (Org.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa. Ed. Escolar Editora. P. 289-316.
- Noltemeyer, A. Bush, K. Patton, J. e Bergen, D. (2012). The Relationship among deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of Maslow's theory. *Journal Children and Youth Services Review*, nº34, p.1862-1867.
- Oldham, G. e Hackman, R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, p.463-479.
- Patrick, J. Smy, V. Tombs, M. e Shelton, K. (2012). Being in one's chosen job determines pre-training attitudes and training outcomes, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 85, p.245-257

- Robbins, S. Judge, T. & Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. São Paulo. (14ª ed.) Ed. Pearson.
- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial motivação e Liderança: Psicologia das Organizações*. Lisboa. ed. Presença.
- Rutherford, D. e O'Fallon, M. (2007). *Hotel Management and Operations*. 4th Edition, John Wiley and Sons, Inc.
- Selden, S. & Brewer, G.. (2000). Work Motivation in the Senior Executive Service: testing the High Performance Cycle Theory, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10 (3), p.531-550.
- Senh, C. (2005). *A Motivação dentro da Motivação do Grupo Accor: Ferramenta e Comunicação interna como meio Motivacional nas Organizações*. Monografia (Especialização em gestão Estratégica, Comunicação Organizacional e relações Públicas). Escola de Comunicação e Artes – Universidade de São Paulo.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Ed. Jonh wiley & Sons. New york, London, Sydney.
- Xu, X. Xu, Y. Mellor, D. & Duan, L. (2012). Motivation and social contexts: A crossnational pilot study of achievement, power, and affiliation motives, *International Journal of Psychology*, Vol. 47 (2) p.111-117.
- Wu, W. (2012). The Relationship between Incentives to Learn and Maslow's Hierarchy of Needs. *Physics Procedia*, Vol. 24, p.1335-1342

Curriculum Vitae:

Rui Amaral é licenciado em Turismo e Mestre em Gestão-especialização em Recursos Humanos pela Universidade Évora. Formador nos cursos de Hotelaria e Turismo da EPRAL - Escola Profissional da Região Alentejo - Portugal. Os seus interesses de investigação abordam as temáticas da Procura Turística; Motivação e Satisfação Laboral Turística; Análise de Dados Aplicados ao Turismo.

Fátima Jorge é doutorada em Gestão pela Universidade de Évora, desde o ano 2003. É professora auxiliar no Departamento de Gestão da Universidade de Évora e investigadora no Centro de Investigação em Ciência Política. Os seus principais interesses de investigação inserem-se nas áreas do Comportamento Organizacional, da Gestão de Recursos Humanos e da Ética e da Responsabilidade Social.

Authors Profiles:

Rui Amaral has a Degree in Tourism and a Master in Management, specialized in Human Resources by the University of Évora. Trainer in Hospitality and Tourism Courses in EPRAL (Professional School of Alentejo Region) – Portugal. His research interests are mainly about the theme of Tourism Demand; the motivation and job satisfaction in the Tourism area/field; Data Analysis applied to Tourism.

Fátima Jorge has received a Ph.D. from University of Évora in 2003. Is Assistant Professor at the Management Department of the University of Évora and a Researcher of CICP (Research Center in Political Science). Her research interests are in the areas of Organizational Behavior, Human Resources Management, Ethics and Corporate Social Responsibility.

