

i

Rafael Cristiano Marques Brandão

**AS MOTIVAÇÕES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO
NA INDÚSTRIA HOTELEIRA**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Empresas

Orientador: Professor Doutor Kevin Hemsworth

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, ABRIL DE 2025

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Rafael Cristiano Marques Brandão, abaixo assinado, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 231260002, declaro por minha honra que o trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 28/02/2025

Assinado por: **Rafael Cristiano Marques Brandão**
Num. de Identificação: 14245793
Data: 2025.03.25 19:51:50+00'00'



AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço à minha Família e amigos todo o apoio e encorajamento que me deram ao longo deste percurso, sem esquecer todo o incentivo da minha tia Conceição.

Um especial agradecimento ao Professor Doutor Kevin Hemsworth, por todo o seu cuidado e dedicação como orientador.

Um especial agradecimento à Professora Doutora Ana Borges, pela sua disponibilidade.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar as motivações que influenciam o desempenho por parte dos colaboradores da Indústria Hoteleira, de modo a perceber o seu impacto, e de que forma pode ser visto como vantagem para o setor.

A realização deste estudo implicou a utilização de metodologia mista, no que diz respeito à metodologia quantitativa, foram administrados questionários a uma amostra de 413 indivíduos, colaboradores e futuros colaboradores da Indústria Hoteleira cujos dados recolhidos foram analisados com recurso a software estatístico, SPSS. No que refere à metodologia qualitativa, foram realizadas 6 entrevistas semiestruturadas, a indivíduos em funções na Indústria Hoteleira, tendo em consideração o balanceamento de género, no perfil da amostra.

Com este estudo, foi possível compreender de que forma os colaboradores da Indústria Hoteleira percebem a motivação, compreender o impacto que provoca no desempenho dos colaboradores, e o consenso existente com a revisão de literatura do estado da arte do setor.

O estudo acrescenta valor aos estudos já existentes, acrescentando um contributo pela razão de terem sido referidas novas variáveis que diz respeito a aspetos a ter em consideração no processo de motivação por parte dos colaboradores da indústria hoteleira, e que por sua vez, podem ser vistas como aspetos motivacionais, para fortalecer a retenção no setor.

Palavras-chave: Motivação, Desempenho, Colaboradores, Indústria Hoteleira, Hospitalidade.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyse the motivations that influence the performance of Hotel Industry employees, in order to understand their impact and how they can be seen as an advantage for the sector.

This study involved the use of a mixed methodology: with regard to quantitative methodology, questionnaires were administered to a sample of 413 individuals, employees and future employees of the Hotel Industry, and the data collected was analysed using SPSS statistical software. With regard to the qualitative methodology, 6 semi-structured interviews were carried out with individuals working in the Hotel Industry, taking into account the gender balance in the sample profile.

With this study, it was possible to understand how employees in the Hotel Industry perceive motivation, to understand the impact it has on employee performance, and the existing consensus with the literature review of the state of the art in the sector.

The study adds value to existing studies, making a contribution because new variables have been mentioned that relate to aspects to be taken into consideration in the process of motivation by employees in the hotel industry, and which in turn can be seen as motivational aspects to strengthen retention in the sector.

Keywords: Motivation, Performance, Employees, Hotel Industry, Hospitality.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
LISTA DE FIGURAS:	vii
LISTA DE TABELAS:	viii
LISTA DE APÊNDICES.....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 A Indústria Hoteleira	3
2.2 Os Recursos Humanos na Indústria Hoteleira	4
2.3 Motivos de turnover.....	5
2.4 A Motivação dos colaboradores	7
2.5 O desempenho	10
3. METODOLOGIA	13
3.1 Metodologia quantitativa	13
3.2 Metodologia qualitativa.....	14
4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO / HIPÓTESES E MODELO DE ANÁLISE	15
4.1 Questões central de investigação	15
4.2 Hipóteses de Investigação	15
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	17
5.1 Análise descritiva da amostra	17
5.3 Análise fatorial exploratória	21
5.4 Regressões lineares múltiplas e hipóteses de investigação	22
5.5 Entrevistas semiestruturadas	28
6. CONCLUSÕES.....	31
7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
APÊNDICES	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

F&B – *Food and beverage*

KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

SPSS - *Software Statistical Package for the Social Sciences*

LISTA DE FIGURAS:

Figura 1 - Modelo conceptual ilustrado para este estudo.	15
---	----

LISTA DE TABELAS:

Tabela 1 – Descrição demográfica da amostra, em percentagens.	17
Tabela 2 - Tabela descritiva em percentagens, das áreas da Indústria Hoteleira em que referem trabalhar os inquiridos.	18
Tabela 3 - Escala de motivação, de (Rožman et al., 2017).....	19
Tabela 4 - Análise fatorial exploratória, matriz varimax.....	21
Tabela 5 - Regressão linear, fator "Flexibilidade".	22
Tabela 6 - Regressão linear , fator " Carreira".	23
Tabela 7 - Regressão linear, fator "Progressão".	24
Tabela 8 - Regressão linear, fator "Estatuto".	26
Tabela 9 - Regressão linear, fator "Progressão diversificada".	27
Tabela 10 - Grau de importância atribuído aos fatores, pelos entrevistados.	28

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice I - Guião de Entrevista semiestruturada.....	40
Apêndice II – Questionário utilizado no estudo.....	43

1. INTRODUÇÃO

A indústria Hoteleira é uma área que abarca uma vasta variedade de prestação de serviços, e como tal, carece de várias especificidades de mão de obra, assim como colaboradores motivados, visto que grande parte dos serviços são prestados diretamente ao cliente, permitindo assim, que o cliente observe e percecione a motivação do colaborador.

Sendo este tema tão sensível e importante, é notória a variedade de estudos com abordagens diferentes e propostas de soluções com resultados contraditórios existentes na academia sobre o assunto, como tal, seria de relevo, contribuir para um avanço do estudo da arte.

Para além do contributo académico, este estudo apresenta importância para os empregadores da indústria hoteleira, por forma a poderem compreender a motivação dos seus colaboradores, poderem trabalhar no sentido de aumentarem a motivação dos seus colaboradores por forma a que o seu desempenho seja melhorado assim como a sua relação com a empresa.

O presente estudo apresenta uma investigação em torno da perceção da motivação por parte dos colaboradores da Indústria Hoteleira, o que é a motivação, a importância e o impacto para o desempenho.

Este estudo tem como objetivo perceber de que forma a motivação dos colaboradores da indústria hoteleira impacta o seu desempenho no trabalho.

Para a realização deste estudo adota-se uma metodologia mista, com recurso a inquérito por questionário e realização de entrevistas semiestruturadas. A sua questão central de investigação é “De que forma a motivação é percebida pelos colaboradores da Indústria Hoteleira?”.

No que diz respeito às hipóteses de investigação que foram formuladas para este estudo, cruzaram as variáveis da motivação como flexibilidade, carreira, progressão, estatuto e progressão diversificada com os fatores demográficos, de modo a aferir a sua veracidade.

No que diz respeito à estrutura do trabalho, este inicia com o capítulo 2, revisão da literatura onde podemos compreender o estado da arte do setor, e onde se reflete o levantamento sobre os recursos humanos na indústria hoteleira, a saída dos colaboradores da indústria hoteleira, a motivação e o desempenho.

No capítulo 3, metodologia, procede-se a apresentação das metodologias e técnicas utilizadas nesta investigação, o perfil da amostra a quem foi dirigido o estudo, e de forma os dados foram recolhidos.

O capítulo 4, modelo conceptual, questões e hipóteses de investigação, apresenta o modelo conceptual ilustrado para este estudo, seguido da questão central de investigação e hipóteses formuladas para o estudo.

O capítulo 5, análise e discussão de resultados, apresenta todas as análises de dados e sua discussão, nomeadamente os resultados das hipóteses de investigação.

O capítulo 6, Conclusão, apresenta as principais conclusões do presente estudo.

Por fim, limitações e recomendações, onde estarão refletidas as limitações reconhecidas na realização deste estudo e recomendações para estudos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será apresentado um levantamento do estado da arte no setor com a contextualização do tema, seguindo-se o tópico: recursos humanos na indústria hoteleira, o tópico relativo à saída dos colaboradores, o tópico a motivação e por último, o desempenho.

2.1 A Indústria Hoteleira

O turismo é uma atividade em franco crescimento, globalmente, surgindo como uma alternativa de desenvolvimento e crescimento das regiões (Martins et al., 2016).

O setor do turismo é um setor que assume um importante peso para a economia portuguesa, pois serve de ligação com outros setores e indústrias, nas quais a Hotelaria.

De acordo com dados oficiais do Turismo de Portugal, IP, o turismo representou em Portugal, 16,8% do PIB (Produto Interno Bruto), no ano de 2023. (Turismo de Portugal, 2023).

O setor da hotelaria e do turismo é considerado a espinha dorsal para o crescimento económico, principalmente nos países em desenvolvimento. No entanto apesar de ser um setor próspero, é particularmente vulnerável a catástrofes naturais e de origem humana (Gautam, 2021).

Assim sendo, é certo que as indústrias que estão ao serviço do turismo, tem também, um peso importante, nomeadamente no que diz respeito à questão de mão de obra.

Acompanhado do crescimento do turismo, há um crescimento da indústria hoteleira. A indústria hoteleira é referenciada como um dos setores que apresenta maior impacto económico em Portugal, o crescimento exponencial registado nos últimos anos vem dar sentido a uma maior aposta no desenvolvimento do mesmo (Peixoto, 2017).

A indústria hoteleira abrange vários serviços, entre os quais se destacam: o alojamento, a organização de eventos, a restauração, os transportes turísticos, os cruzeiros, entre outros (Holston-Okae & Mushi, 2018).

Caracteriza-se também por responder às necessidades dos seus clientes o mais rapidamente possível, e sempre com a maior discrição possível. (Castro-Casal et al., 2019).

É um setor que apresenta a particularidade de lidar constantemente com as pessoas, e por isso, possui determinadas características que o condicionam, sobretudo pelo facto dos seus serviços/produtos dependerem essencialmente da prestação humana e por serem consumidos no local onde são produzidos (Laili et al, 2019).

No setor hoteleiro, o sucesso depende essencialmente dos serviços prestados e dos produtos oferecidos aos clientes, motivo pelo qual a contratação de mão de obra qualificada é um ponto fulcral para atingir o sucesso (Castro-Casal et al., 2019).

Deste modo, é fundamental que os colaboradores da indústria hoteleira prestem um serviço de qualidade, porque é através do mesmo que aumentam a probabilidade de o cliente voltar e/ou de os recomendar à sua rede de contactos (Nobar & Rostamzadeh, 2018).

2.2 Os Recursos Humanos na Indústria Hoteleira

Os RH (recursos humanos) constituem um dos componentes importantes que devem ser geridos adequadamente, de forma que o trabalho tenha resultados que vão de encontro ao planeamento inicial (Rivaldo, 2021).

Os RH são considerados como sendo a chave para atingir os objetivos e o sucesso das unidades hoteleiras. O desenvolvimento do setor hoteleiro é indissociável do desempenho, sendo imprescindível que todos os colaboradores alcancem um bom desempenho para que os objetivos principais do hotel sejam alcançados. Não pode, assim, existir uma separação relativamente aos fatores de liderança e motivação, resultando numa boa satisfação no trabalho (Rivaldo, 2021).

A satisfação dos RH na indústria hoteleira é fundamental, pois a qualidade dos serviços prestados ao cliente, são claramente influenciados pela satisfação que os colaboradores sentem (Phuong & Vinh, 2020).

Tendo em conta o peso da indústria, é notório que gera inúmeros postos de trabalho, em diferentes áreas e especializações. No entanto, é referenciada por vários autores

pelas suas condições precárias, tais como a necessidade de excessivas horas de trabalho extraordinário, os baixos salários, entre outros aspetos.

A situação de trabalho precário é uma realidade com alguma presença na indústria hoteleira, e que conseqüentemente gera de forma bastante acentuada, uma enorme dificuldade para fidelizar os melhores colaboradores nas empresas (Miah & Hafit, 2019).

O maior desafio passa pela retenção dos colaboradores mais competentes, porque é a mão de obra que permite fazer a diferença no mercado e garantir a fidelização dos clientes (Norbu & Wetprasit, 2021).

Deste modo, é essencial investir em processos de recrutamento e seleção que garantam a contratação dos melhores profissionais (Cheng Chieh Lu & Lu, 2020). Defende ainda o autor, que se o mesmo processo for pouco eficaz pode originar elevados custos para a organização, tendo como exemplo a diminuição da produtividade, o aumento dos níveis de *turnover*, e a imagem negativa da organização.

2.3 Motivos de turnover

Haverá motivos de diferentes ordens que justificarão a saída dos colaboradores de uma empresa. No entanto, Keng et al. (2018), defendem que o nível de satisfação no trabalho reduz de forma significativa as intenções de saída dos colaboradores.

A indústria hoteleira é um dos setores que apresenta uma das mais elevadas taxas de *turnover*, motivo pelo qual é fundamental garantir a satisfação laboral dos colaboradores, para que se sintam motivados em permanecer na organização (Ashton, 2018).

O *turnover* é a resposta cognitiva que o colaborador tem quando as condições de trabalho oferecidas pelos empregadores se revelam desfavoráveis, e aí os colaboradores optam por outros desafios profissionais (Ekhsan, 2019).

Sempre que um funcionário deixa a organização, não se perde apenas um colaborador, mas também as suas habilidades e o know-how inerente à sua função (Iqbal et al., 2017).

A retenção dos colaboradores mais talentosos e qualificados é um dos maiores desafios com que os gestores de recursos humanos se deparam atualmente. Para salvaguardar esta situação, é necessário fornecer suporte organizacional, aumentar os níveis de

satisfação e estimular o envolvimento e a criação de laços com a organização, porque muitas das vezes o *turnover* é despoletado pela própria cultura da organização (Malik et al., 2020).

Para que a situação de *turnover* seja evitada, é fundamental que as empresas valorizem efetivamente os seus colaboradores, tendo em consideração remunerações adequadas com as funções desempenhadas, através de horários que permitam conciliar a vida profissional com a pessoal, e também permitindo autonomia aos seus colaboradores de acordo com os cargos ocupados, consoante defende Silaban et al. (2018).

Holston-Okae e Mushi (2018) reforçam esta ideia ao afirmar que quando existe um bom ambiente de trabalho, os níveis de stress laboral diminuem e a satisfação aumenta, assim como a vontade do colaborador em permanecer na empresa.

Contudo, é de salientar que um setor em que as condições laborais são precárias, os horários de trabalho são longos, por turnos, muitas vezes sem folgas e que em alguns casos os colaboradores não têm as qualificações necessárias para lidar com o cliente, é difícil para qualquer gestor conseguir que os membros da sua equipa apresentem elevados níveis de motivação e satisfação (Fernandez & Worasuwan, 2017).

Um aspeto importante a referir, é que devido à natureza da indústria hoteleira, que opera sem interrupção 365 dias por ano, é fundamental criar condições e práticas de gestão compatíveis que respeitem os direitos e a integridade dos seus colaboradores, caso contrário jamais conseguirão manter a qualidade dos serviços prestados e diminuir o *turnover* (Wang et al., 2020).

Há ainda que referir que os principais fatores responsáveis pelo aumento de *turnover* no setor hoteleiro são baixos salários, discriminação, falta de formação, condições de trabalho precárias e insatisfação com o trabalho, horários de trabalho rigorosos, sazonais, por vezes a tempo parcial e temporários, e a alta pressão a que os colaboradores estão sujeitos durante o trabalho (Poonam, 2017; Khuong & Linh, 2020).

Segundo estes autores, Poonam (2017); Khuong e Linh, (2020), a diminuição do desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, demonstra uma influência positiva significativa na motivação dos colaboradores e na satisfação no trabalho.

Na eventualidade dos motivos que causam stresse estarem inteiramente relacionados com os próprios indivíduos, afetam de uma forma positiva e direta a motivação dos colaboradores e a sua satisfação no trabalho. No entanto, caso os motivos estejam relacionados com o trabalho, afetam a motivação dos colaboradores e a sua satisfação no trabalho (Khuong & Linh, 2020).

Por vezes, as situações tomando proporções ao longo do tempo, levando a reações negativas como a perda de moral e motivação por parte dos colaboradores, incluindo comportamentos antiéticos. Os colaboradores desencadeiam comportamentos de procura de novos empregos, fruto da insegurança que sentem e da elevada intenção de rotatividade (Alyahya et al., 2021).

2.4 A Motivação dos colaboradores

Pode definir-se a motivação, como a força que nos impele para tomar determinada ação (Ghaffari et al., 2017) mas representa também as necessidades e os desejos de um determinado individuo em querer repetir ou até mesmo evitar determinados comportamentos (Makki & Abid, 2017).

Vários autores defendem também que o fator motivação incentiva os colaboradores a desenvolverem o seu potencial, o que é benéfico quer para os próprios, quer para as empresas, e neste sentido melhoram as suas competências tendo como resultado o surgimento de progressões de carreira. Os gestores devem ter em consideração a motivação dos seus colaboradores, e incentivarem o seu desenvolvimento (Kumari, 2018).

Para além de trabalhar as componentes relacionadas com a motivação, importa ainda trabalhar a relação de compromisso com o colaborador, de modo que este sinta efeitos benéficos (Suzabar et al., 2020).

Atribui-se à motivação a responsabilidade dos supervisores pela satisfação das necessidades e expectativas dos colaboradores, pelo que se torna imprescindível o facto que estes supervisores analisem e tenham consciência dessas mesmas necessidades (Alqusayer, 2016).

Os estudos realizados por Grobelna (2021) em hotéis na Polónia, confirmam que os supervisores devem apoiar na redução da exaustão emocional dos seus colaboradores, devido às particularidades inerentes à indústria hoteleira.

Os colaboradores de uma determinada organização quando tem a perceção de que são valorizados e respeitados pelas suas chefias, revelam serem mais felizes (Ashton, 2018) e naturalmente por se sentirem bem, tornam-se mais leais para com a organização (Malik et al., 2020).

Os estudos realizados por Sabri e Mutalib (2019) revelam que os colaboradores se sentem mais motivados quando estes percebem que de alguma forma contribuem estrategicamente para que a organização atinga os objetivos propostos, e isso dá-lhes alento para um ambiente de trabalho mais favorável e uma melhoria dos serviços prestados.

A liderança de recursos humanos deve, então, trabalhar constantemente o processo da motivação em conjunto com a sua equipa, para que, desta forma possa alcançar uma maior produtividade e sucesso organizacional. (Soares, 2015). Segundo este autor, a liderança de RH, procura cada vez mais, compreender e fazer uso da motivação para ter uma explicação para as forças e motivos que influenciam o desempenho dentro das organizações. Reconhece a importância deste processo dentro das organizações, no entanto reforça a necessidade de ter em conta que cada colaborador é único e diferente, motivo esse pelo qual, os fatores motivacionais variam.

Existem dois fatores de motivação responsáveis por influenciar os colaboradores a trabalhar, a orientação por parte da liderança e a iniciativa ou autoconsciência (Rivaldo, 2021). Pode entender-se que, a motivação assume poder sobre os comportamentos, sendo assim, um potenciador do desempenho.

Nas organizações onde a motivação extrínseca é a privilegiada, como exemplo através do dinheiro, a motivação intrínseca geralmente diminui, enquanto, nas organizações onde são utilizados elogios verbais e feedback construtivo, a motivação intrínseca aumenta. A motivação intrínseca, como a segurança no emprego, a importância da tarefa, o feedback, a variedade da tarefa, autonomia e autoridade, foram consideradas positivamente relacionadas com uma melhor retenção dos colaboradores (Shah et al., 2018).

Paz et al., (2020) discutem que culturas organizacionais que promovem a participação e o reconhecimento tendem a aumentar o empenho e a satisfação dos seus colaboradores, pois providenciam um ambiente onde os indivíduos se sentem valorizados e ouvidos. Nestes moldes, a flexibilidade e a personalização estão cada vez mais visíveis na própria cultura da empresa, refletindo-se assim nos desejos dos próprios colaboradores de ambicionarem moldar as suas carreiras, tendo em conta as suas vidas pessoais e os seus valores.

A motivação dos colaboradores, sendo esta intrínseca ou extrínseca, desencadeia os seus comportamentos dentro da empresa (Shah et al., 2018).

A motivação intrínseca diz respeito ao impulso natural que permite aos indivíduos enfrentarem desafios e identificarem novas possibilidades pessoais e profissionais (Sakib et al., 2022). Ainda no seguimento deste raciocínio, Makki e Abid (2017) defendem que a motivação intrínseca assenta no desejo do indivíduo obter novos conhecimentos e competências, porque se centram nessa mais-valia, sem se interessarem em receber algum tipo de recompensa. Isto alinha com Ryan e Deci, (2020) que defendem que a motivação intrínseca não depende de incentivos ou até mesmo por força de pressões, pois os indivíduos quando estão intrinsecamente motivados agem por gosto, desafio, diversão ou mesmo porque as ações que realizam representam algum significado para si.

Tendo em conta esta ideia, De et al. (2018) defendem que os quadros de gestão devem ter em consideração a motivação intrínseca, e nesse âmbito providenciar atividades profissionais diferenciadas, desafiantes e o menos monótonas possível, para que desta forma a motivação nos colaboradores seja crescente. Esta motivação tem tendência a manter-se estável ao longo do tempo, no entanto, com a realização de tarefas monótonas e rotineiras, esta pode efetivamente extinguir-se (Yandi et al., 2022).

A motivação extrínseca surge quando determinada ação ou atividade é executada, visando determinado objetivo ou resultado que se revele compensatório para o indivíduo.

Este tipo de motivação é considerado multidimensional porque é diretamente influenciado por fatores externos e as vantagens que os mesmos podem trazer para os colaboradores nomeadamente ao nível do desenvolvimento de carreira, ações de formação, promoções e aumentos salariais (Rahim et al., 2018; Delaney & Royal, 2017). Neste mesmo contexto, Hee e Rhung, (2019) defendem que a motivação extrínseca é fundamental para reduzir as intenções de turnover nas organizações.

Nesta mesma linha de raciocínio, Kuvaas et al., (2017) defendem que os colaboradores extrinsecamente motivados desempenham as suas tarefas apenas com o intuito de receberem recompensas, como exemplo prémios, promoções, reputação, segurança no emprego.

Deste modo, a motivação extrínseca recai sobre os resultados tangíveis, pelo que o comportamento dos indivíduos é estimulado pelo que podem alcançar ao realizarem determinadas atividades (Akhtar et al., 2017).

Tendo em conta os aspetos anteriormente referidos, é necessário que as organizações dediquem atenção a todos os colaboradores para avaliar se estão a trabalhar com motivação visando o crescimento pessoal e profissional dentro da organização (Pereira et al., 2022).

2.5 O desempenho

É importante ter em consideração, que os colaboradores da indústria hoteleira são considerados um dos ativos mais importantes da indústria. Contudo, é essencial que os gestores de RH desenvolvam estratégias que visem trabalhar a motivação dos colaboradores, de modo a garantirem a sua satisfação no trabalho, o seu desempenho e a produtividade organizacional (Dorta-Afonso et al., 2021; Norbu & Wetprasit, 2021).

Ramlawati et al. (2021), defendem ser importante para os colaboradores sentirem uma perceção positiva no que diz respeito às estratégias que as empresas adotam no que diz respeito à motivação dos seus colaboradores, como resultado, surge um maior compromisso por parte do colaborador para com a organização, e isso reflete-se no seu desempenho. O desempenho dos colaboradores reflete-se na sua produtividade. A produtividade é tecnicamente uma compreensão de eficiência de produção. Esta é alcançada quando os colaboradores de uma empresa se encontram altamente motivados para cumprir os seus objetivos. Existem vários fatores que influenciam o desempenho no trabalho, incluindo a satisfação no trabalho, a motivação e o suporte organizacional (Rodríguez-Aceves et al., 2018).

Na indústria hoteleira, é comum que a formação de novos colaboradores seja o recém-chegado a ser acompanhado por um colaborador mais experiente na função, proporcionando assim aprendizagem pela observação da atividade em contexto real de trabalho (on the job). Neste sentido, faz-se a explicação da tarefa, a demonstração da realização da tarefa, havendo também a possibilidade de ser o recém-chegado a realizar essa mesma tarefa, e por último ser acompanhado e supervisionado o seu desempenho (Powers & Barrows, 2023).

A formação e desenvolvimento dos colaboradores é uma estratégia que investe no capital humano, incentivando ao desenvolvimento pessoal, programas de formação e progressão na carreira de modo a adquirir os conhecimentos e competências importantes necessárias à organização (Stor, 2023).

O objetivo principal da gestão de desempenho é alcançar o sucesso da organização, através da melhoria da performance e comportamentos dos colaboradores, ou seja, ganhar uma vantagem competitiva perante as outras organizações. Temos assim três objetivos: (i) objetivos estratégicos: estabelecer padrões de resultados e valores organizacionais globais; (ii) objetivos de desenvolvimento individual: identificar o potencial do colaborador e melhorar o seu desempenho futuro; (iii) objetivos de gestão e organização do capital humano: alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas, que terá implicações na tomada de decisões de gestão, como salários, promoções, entre outras. A gestão de desempenho, através do processo da avaliação do desempenho, deve questionar, avaliar e melhorar os processos de trabalho, as tecnologias, os sistemas organizativos que interferem na eficácia, na eficiência e na qualidade das atividades dos colaboradores. A contribuição dos colaboradores para os resultados organizacionais também promove um sentimento individual de desenvolvimento, autoestima e empenho, isto é, atua como um fator motivacional para os colaboradores (Rego et al., 2015).

Quanto ao desenvolvimento individual e desempenho do colaborador, devem existir padrões claros de comparação, em condições de empresas idênticas. Na informação dos padrões de desempenho deve constar o que deve ser feito, os resultados esperados e como deve ser feito. A avaliação pode ser feita somente pela chefia ou também pelos pares ou ainda pelos clientes (Caetano & Vala, 2007).

O conhecimento e a aprendizagem ganham cada vez mais destaque enquanto aspetos chave para a melhoria do desempenho e consequente vantagem competitiva para as empresas (Ali et al., 2020).

Por tal, os líderes estratégicos procuram orientar o processo de geração de conhecimento, incentivando a capacidade de integrar conhecimento tácito e explícito, tanto a nível individual, como de grupo ou equipa e organizacional, por forma a criar inovações organizacionais (Glenn Rowe, 2001). Isto resulta frequentemente numa maior taxa de introdução de novos produtos ou resultados (Samimi et al., 2022). Podemos

afirmar que os comportamentos de liderança orientados para uma visão estratégica têm um impacto positivo na inovação (Costa et al., 2023).

Barnová et al., (2022), defendem que diferentes tipos de liderança afetam o desempenho de modos diferentes, neste sentido os tipos de liderança devem ir ao encontro de motivar os colaboradores para impactarem positivamente o seu desempenho.

Perante o levantamento bibliográfico, verifica-se a pertinência dos temas e notoriamente o seu encadeamento, e para que no desempenho sejam notáveis resultados, há todo um processo que acontece, que vai desde a natureza da própria indústria hoteleira, tocando a área dos RH, efeitos na motivação dos colaboradores até ao seu desempenho.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho de investigação adota uma metodologia mista, conjugando desta forma, recurso a abordagens quantitativas e qualitativas, para possibilitar avaliar as motivações que influenciam o desempenho na Indústria Hoteleira. No que diz respeito ao estudo qualitativo, visa compreender de que forma a motivação é percebida pelos trabalhadores da Indústria Hoteleira, e de que forma impacta o desempenho dos trabalhadores. A questão de investigação deste estudo assenta em “Como é que a motivação é percebida pelos trabalhadores da Indústria Hoteleira?”

3.1 Metodologia quantitativa

No que diz respeito à metodologia quantitativa, o método de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário, a uma amostra de 413 respondentes, com um grau de confiança de 95%, tendo em consideração que na amostra de 413 indivíduos, foram obtidos 413 questionários devidamente respondidos sendo estes colaboradores e futuros colaboradores da indústria hoteleira, com o principal objetivo de medir os principais fatores motivacionais na indústria hoteleira.

No que diz respeito ao perfil dos respondentes, importa ainda referir futuros colaboradores, são indivíduos a frequentar formação em alguma área hoteleira, deste modo torna-se interessante compreender a perspetiva destes indivíduos que, de certa forma estão a iniciar na indústria hoteleira.

No que diz respeito ao questionário, o mesmo é composto primeiramente por questões sociodemográficas como sendo o género, a idade, a área de formação e a escolaridade, e posteriormente por questões utilizadas e provenientes de uma escala de motivação validada por Rožman et al. (2017), com 15 itens, posteriormente detalhada na tabela 3, em que os inquiridos responderam com recurso a uma escala de Likert de 5 pontos, instrumento de perceção social (Bardin, 2010).

Na fase de pré teste foram inquiridas 10 pessoas, tendo sido avaliadas as respostas numa perspetiva de adequação das respostas às questões, sendo o resultado positivo. A partir daqui, procedeu-se à disseminação do respetivo questionário por plataformas de redes sociais (Facebook e Instagram) e correio eletrónico a um público de conveniência, dada a importância do perfil de respondentes, entre maio e abril de 2024.

Posteriormente, procedeu-se ao tratamento dos dados obtidos, com recurso ao software SPSS, e Excel, através do qual foram realizadas as substituições de valores necessários para o tratamento dos dados, procedendo-se às análises de estatística descritiva, análise fatorial exploratória às componentes principais dos 15 itens, aplicando a matriz varimax. Adicionalmente, foram realizados os testes de *Kaiser-Meyer Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett*, para confirmar a adequação das análises.

Procedeu-se por fim às análises de regressão linear múltipla para testar as hipóteses em causa e aferir a sua veracidade.

3.2 Metodologia qualitativa

Para responder à questão de investigação, e no intuito de reforçar os dados obtidos através dos questionários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, no método flexível - apresentação das questões permitindo abordar os entrevistados com um guião pré elaborado, (que se encontra na secção de Apêndices), mas que permite de uma forma enriquecedora para a investigação, que os entrevistados possam dar outros contributos, não diretamente ligados às questões elaboradas, mas que se revelam como informação muito rica para as conclusões da investigação. É um método que permite maior flexibilidade e maior conforto aos entrevistados, (Boussema, 2023).

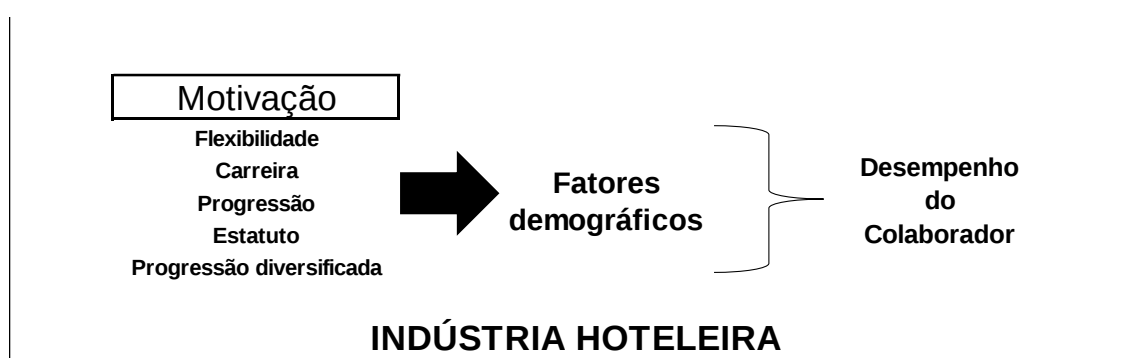
As entrevistas semiestruturadas foram realizadas a trabalhadores da indústria hoteleira, com média de idades entre os 29 e os 44 anos, correspondendo a uma amostra balanceada em termos de género. As questões colocadas nestas entrevistas incluem questões sociodemográficas, como idade, género, escolaridade, função e tipologia de empresa. Numa segunda parte, questões colocadas pretendem avaliar a importância dos fatores motivacionais, o impacto da motivação no desempenho do colaborador e acrescentar alguma questão não abordada no mesmo, na medida em que o entrevistado reconheça algum aspeto que impacte na motivação e que não visse referenciado no estudo.

As entrevistas foram realizadas em junho de 2024, com uma duração aproximada de 30 minutos, com o consentimento de registo de informação, e com a salvaguarda de privacidade das informações pessoais e profissionais. Foi efetuada posteriormente uma análise de conteúdos, por forma a confirmar se os principais fatores motivacionais identificados na revisão de literatura, nomeadamente a flexibilidade, a carreira, a progressão, estatuto e progressão diversificada, eram valorizados pelos inquiridos.

4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO / HIPÓTESES E MODELO DE ANÁLISE

O presente estudo “As motivações que influenciam o desempenho na Indústria Hoteleira”, tem como principal objetivo compreender de que forma a motivação impacta o desempenho dos colaboradores da indústria hoteleira. O modelo conceptual ilustrado na figura 1, descreve que a percepção que o colaborador tem da motivação pode assumir-se como positiva ou negativa, procedendo respetivamente a um impacto positivo ou negativo no seu desempenho profissional.

Figura 1 – Modelo conceptual ilustrado para o estudo.



Fonte: Elaboração própria

4.1 Questão central de investigação

A questão central de investigação deste estudo é “Como é que a motivação é percebida pelos colaboradores da indústria hoteleira?”.

4.2 Hipóteses de Investigação

As hipóteses de investigação formuladas para este estudo são:

H1: A flexibilidade depende da idade, género, escolaridade ou se o indivíduo possui formação na indústria hoteleira.

H2: A carreira depende da idade, género, escolaridade ou se o indivíduo possui formação na indústria hoteleira.

H3: A progressão (profissional e compensatória) depende da idade, género, escolaridade ou se o indivíduo possui formação na indústria hoteleira.

H4: O estatuto (consideração por parte dos empresários) depende da idade, género, escolaridade ou se o indivíduo possui formação na indústria hoteleira.

H5: A progressão diversificada depende da idade, género, escolaridade ou se o indivíduo possui formação na indústria hoteleira.

Todas estas hipóteses de investigação formuladas para o estudo, parecem ser pertinentes e terão impacto na motivação dos colaboradores.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta secção procede-se a análise dos dados com recurso ao SPSS, e respetiva discussão dos resultados.

As primeiras análises de estatística descritiva são referentes à descrição da amostra, e estão representadas nas tabelas 1 e 2. Na tabela 3, está representada a escala de motivação validada, utilizada no questionário acompanhada com a escala de Likert de 5 pontos, e a suas respetivas análises em percentagens.

Na tabela 4 presente nesta secção, apresenta-se a matriz varimax, resultado de uma análise fatorial exploratória aplicada aos itens da escala de motivação.

No que diz respeito às tabelas 5, 6, 7, 8 e 9, observa-se as regressões lineares aplicadas aos fatores extraídos da matriz, por forma a aferir a veracidade das hipóteses propostas para este estudo.

Por fim, a tabela 10 apresentada nesta secção, materializa o grau de importância atribuído aos fatores, por parte dos indivíduos entrevistados.

5.1 Análise descritiva da amostra

Tabela 1 – Descrição demográfica da amostra, em percentagens.

Variável	Descrição	%
Género	Feminino	61,8
	Masculino	38,2
Idade*	Idade	32,32
Qualificações Académicas	Até 9ºano	13,8
	Secundário	40,9
	Licenciatura	36,3
	Mestrado	9,0

Fonte: Elaboração própria. *No que diz respeito à Idade, calcula-se a média, por se tratar de uma variável contínua.

Como é visível na tabela 1, na amostra de 413 inquiridos, 61,8% são indivíduos do sexo feminino e 38,2% são indivíduos do sexo masculino. Verifica-se ainda, que a média de

idade dos inquiridos é de 32,32. No que diz respeito às habilitações académicas, verifica-se 13,8% com escolaridade concluída até ao 9ºano, 40,9% concluiu o ensino secundário, 36,3% concluiu licenciatura e 9,0% concluiu mestrado. Verifica-se que grande parte dos inquiridos concluíram ensino secundário, no entanto a maior percentagem 45,3% concluíram estudos superiores.

A tabela 2 representa, em percentagem se os inquiridos possuem formação em alguma área da indústria hoteleira, se trabalham em alguma área, e no caso de trabalharem, qual a área na qual trabalham.

Tabela 2 - Tabela descritiva em percentagens, das áreas da Indústria Hoteleira em que referem trabalhar os inquiridos.

Questões		(%)
Possui formação em alguma área da Indústria Hoteleira?	Sim	60,2
	Não	39,8
Trabalha em alguma área da Indústria Hoteleira?	Sim	53,7
	Não	46,3
Se está a trabalhar em alguma área da Indústria Hoteleira, indique qual:		(%)
F&B		55,9
Serviços de apoio		21,6
Gestão / Administração		20,3
Receção		2,2

Fonte: Elaboração própria.

Como é visível na tabela 2, verifica-se que 60,2% dos inquiridos possuem formação em alguma área da indústria hoteleira, e 39,8% dos inquiridos não possuem formação em nenhuma área da indústria hoteleira. Constata-se ainda, que 53,7% dos inquiridos trabalham em alguma área da indústria hoteleira, enquanto 46,3% dos inquiridos, não trabalham em nenhuma área da indústria hoteleira.

Dos inquiridos que referem trabalhar em alguma área da Indústria Hoteleira, verifica-se uma maior prevalência na área de F&B (Food and Beverage), correspondente a 55,9%, a área de serviços de apoio com 21,6%, de seguida gestão/ administração com 20,3%, e por último com menor percentagem a área de receção, com 2,2%.

5.2 Análise descritiva do questionário

A tabela 3 apresenta a escala de motivação utilizada neste estudo, previamente validada por Rožman et al. (2017) e a escala de Likert de 5 pontos utilizada para medir a percepção dos inquiridos relativamente aos itens apresentados.

Tabela 3 - Escala de motivação, adaptada de Rožman et al. (2017).

Declaracões	0NSA (%)	1 DT (%)	2 D (%)	3 NCND (%)	4 C (%)	5 CT (%)	Média	Desv Padr:
Q1 Salário mais elevado	0	0	0	11,6	39,5	48,9	4,37	0,68
Q2 Boas relações interpessoais no trabalho	0	0	0	1	31,5	67,6	4,67	0,49
Q3 Elogios por parte do empregador por um bom trabalho	0	1,5	0	8,2	44,1	46,2	4,34	0,75
Q4 Possibilidade de flexibilidade no local de trabalho	0	0	0	9,7	46	44,3	4,35	0,64
Q5 Possibilidade de formação e educação	0	0	0	11,6	38,3	50,1	4,38	0,68
Q6 Possibilidade de autonomia no trabalho	0	0	0	13,1	39,2	47,7	4,35	0,69
Q7 Possibilidade de trabalhar ao meu próprio ritmo	5,9	1,5	3,9	25,9	25,1	37,8	3,76	1,34
Q8 Possibilidade de trabalhar a partir de casa	28,4	6,5	8,5	21,9	21,9	12,8	2,41	1,81
Q9 Possibilidade de férias prolongadas	9,9	3	6,4	37,9	17,5	25,4	3,26	1,48
Q10 Possibilidade de trabalho diversificado	1,2	2	1	18,5	49,5	27,8	3,97	0,93
Q11 Possibilidade de Progressão	0	0	0	9,5	34,7	55,8	4,46	0,66
Q12 A possibilidade de igualdade de tratamento dos trabalhadores por idade	3,7	1,7	5,7	17,8	22,5	48,6	4	1,28
Q13 O respeito entre os trabalhadores	0,2	0	0	0,2	20,6	78,9	4,78	0,47
Q14 A possibilidade de cooperação com outros trabalhadores e a afetação do trabalho	1,2	0	0	9,8	44,1	44,9	4,3	0,80
Q15 A cooperação entre profissionais de diferentes idades, reduzindo assim a sobrecarga no trabalho	2,9	0	0	7,3	41,6	48,2	4,29	0,96

Fonte: Elaboração própria.

NSA = não se aplica, 1 DT= discordo totalmente, 2D = discordo, 3 NCND = não concordo nem discordo, 4C = concordo, 5 CT = concordo totalmente.

Dos dados apresentados na tabela 3, constata-se que relativamente à *Q1- Salário mais elevado*, 48,9% dos inquiridos (C5) concordam totalmente, tendo 39,5% dos inquiridos respondido que (4C) concordam. Relativamente à *Q2 - Boas relações interpessoais no trabalho*, também as opiniões estão concentradas em concordam totalmente, 67,6% e concordam com 31,5%. Relativamente a *Q3 – Elogios por parte do empregador por um bom trabalho*, mantém-se a estrutura de opinião, com a maioria das respostas concentradas em concordo totalmente com 46,2% e C com 44,1%. Verifica-se também nas *Q4 – Possibilidade de flexibilidade no local de trabalho*, *Q5 – Possibilidade de formação e educação* e *Q6 – Possibilidade de autonomia no trabalho*, que a maior concentração de respostas centra-se em concordo totalmente e concordo. Quanto às questões *Q7 – Possibilidade de trabalhar ao meu próprio ritmo*, *Q8 – Possibilidade de trabalhar a partir de casa* e *Q9 – Possibilidade de férias prolongadas*, já se verifica uma distribuição de respostas dividido entre os níveis de concordo totalmente, concordo e não concordo nem discordo, sendo nota de relevo que na *Q8 - Possibilidade de trabalhar em casa*, observa-se 28,4% com a resposta NSA (Não se aplica), possivelmente em virtude da natureza da própria indústria hoteleira, que não comportará muitos postos de trabalho, em que este possa ser desenvolvido a partir de casa. No que diz respeito às restantes questões *Q10 – Possibilidade de trabalho diversificado*, *Q11 – Possibilidade de progressão*, *Q12 – Possibilidade de igualdade de tratamento dos trabalhadores por idade*, *Q13 – Respeito entre os trabalhadores*, *Q14 – Possibilidade de cooperação com outros colaboradores e afetação do trabalho* e *Q15 – A possibilidade de cooperação com outros trabalhadores de diferentes idades, reduzindo assim a sobrecarga de trabalho*, continua a verificar-se uma maior concordância nos níveis de concordo totalmente e concordo, com exceção de *Q10 -Possibilidade de trabalho diversificado*, que assume algum peso no patamar de NCND, nomeadamente de 18,5% e de *Q12 - Possibilidade de igualdade dos trabalhadores por idade*, que também se verifica alguma adesão num patamar neutro NCND, de 17,8%.

5.3 Análise fatorial exploratória

Na tabela 4, apresenta-se a matriz varimax, que resultou da análise fatorial exploratória dos 15 itens da escala de (Rožman et al., 2017), da qual se agrupa em cinco fatores motivacionais.

Tabela 4 - Análise fatorial exploratória, matriz varimax.

Questões	Flexibilidade	Carreira	Progressão	Estatuto	Progressão diversificada
Q7: A possibilidade de trabalhar ao meu próprio ritmo.	0,855				
Q8: A possibilidade de trabalhar a partir de casa.	0,727				
Q15: A cooperação entre profissionais de diferentes	0,705				
Q9: A possibilidade de férias prolongadas.	0,646				
Q2: Boas relações interpessoais no local de trabalho.		0,795			
Q14: A possibilidade de cooperação com outros		0,748			
Q13: O respeito entre os trabalhadores.		0,616			
Q6: A possibilidade de autonomia no trabalho.			0,794		
Q1: Salário mais elevado			0,761		
Q11: A possibilidade de progressão.			0,583		
Q5: Possibilidade de formação e educação.			0,561		
Q3: Elogios do empregador pelo bom trabalho.				0,840	
Q4: A possibilidade de flexibilidade no local de trabalho.				0,697	
Q12: A possibilidade de igualdade de tratamento dos trabalhadores por idade.				0,460	
Q10: A possibilidade de trabalho diversificado.					0,860
Variancia (%)	30,267	12,786	9,515	8,195	7,680
KMO			0,670620842		
Teste de esfericidade de Bartlett			2345,661993 (0.000)		

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 4, apresenta uma matriz varimax, que resulta da análise fatorial exploratória, aplicada aos itens da motivação validados pelo autor, que foram aplicados no questionário. O teste de esfericidade de Bartlett é significativo e a qualidade do teste é média.

Observa-se, que se obtém 5 fatores, sendo estes:

- a) “Flexibilidade”, composto pelas seguintes afirmações: “A possibilidade de trabalhar ao meu próprio ritmo”, “A possibilidade de trabalhar a partir de casa”,

- “A cooperação entre profissionais de diferentes áreas” e “A possibilidade de férias prolongadas”.
- b) O fator “Carreira”, composto pelas seguintes afirmações: “Boas relações interpessoais no local de trabalho”, “A possibilidade de cooperação com os outros trabalhadores e afetação do trabalho” e “O respeito entre os trabalhadores”.
- c) Relativamente ao fator “Progressão”, este é composto pelas seguintes afirmações: “A possibilidade de autonomia no trabalho”, “Salário mais elevado”, “A possibilidade de progressão” e “Possibilidade de formação e educação”.
- d) No que diz respeito ao fator “Estatuto”, é composto pelas seguintes afirmações: “Elogios do empregador pelo bom trabalho”, “A possibilidade de flexibilidade no local de trabalho” e “A possibilidade de igualdade de tratamento dos trabalhadores por idade”.
- e) Por fim, o fator “Progressão diversificada”, composto apenas pela afirmação: “A possibilidade de trabalho diversificado”.

5.4 Regressões lineares múltiplas e hipóteses de investigação

A tabela 5 representa uma regressão linear múltipla ao fator “flexibilidade”, de modo a testar a hipótese H1: A flexibilidade depende da idade, género, escolaridade ou se o indivíduo possui formação na indústria hoteleira.

Tabela 5 - Regressão linear múltipla, fator "Flexibilidade".

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizado	t	Sig.
	B	Erro	Beta		
(Constante)	0,242	0,228		1,058	0,291
Possui formação em alguma área da indústria hoteleira	-0,509	0,087	-0,271	-5,869	<,001
Idade	-0,029	0,003	-0,383	-8,384	<,001
Género	0,303	0,079	0,172	3,814	<,001
Escolaridade	0,241	0,049	0,22	4,927	<,001
a Variável Dependente: Flexibilidade	R ² ajustado 0,275				
Z _{am} = 36,095	p <,001				

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 5 apresenta os resultados da regressão linear múltipla para o fator “Flexibilidade”. O coeficiente de determinação ajustado, (R² ajustado = 0,275) indica que

aproximadamente 27,5% da variação na flexibilidade, pode ser explicada pelas variáveis independentes: formação na indústria hoteleira, idade, género e escolaridade.

Adicionalmente, através do teste ANOVA obteve-se $Z_{am} = 36,095$ com um nível de significância estatística $p < 0,001$, o que permite concluir que o modelo é globalmente significativo.

Em relação à interpretação de cada variável observa-se que “formação na indústria hoteleira” tem um impacto negativo e significativo na “flexibilidade”, levando a concluir que colaboradores com formação nessa área tendem a ser menos flexíveis no desempenho das suas funções.

Em relação à idade, também apresenta um efeito negativo e significativo, sugerindo que, à medida que a idade do respondente aumenta, a sua predisposição para ser flexível diminui.

No que diz respeito ao género, embora a variável não seja estatisticamente significativa, os resultados indicam um impacto positivo na “flexibilidade”, mostrando que os homens tendem a ser mais flexíveis do que as mulheres na indústria hoteleira.

A escolaridade, por sua vez, também revela uma influência positiva na “flexibilidade”, sugerindo que níveis mais elevados de escolaridade estão associados a uma maior flexibilidade no trabalho. No entanto, a variável não é individualmente significativa. Em síntese, os resultados confirmam a hipótese H1.

A tabela 6 representa uma regressão linear múltipla ao fator carreira, de modo a testar a hipótese H2: A carreira depende da idade, género, escolaridade ou se o indivíduo possui formação na indústria hoteleira.

Tabela 6 - Regressão linear múltipla, fator " Carreira".

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro	Beta		
(Constante)	-0,485	0,279		-1,738	0,083
Possui formação em alguma área da indústria hotele	0,116	0,106	0,057	1,098	0,273
Idade	-0,012	0,004	-0,145	-2,831	0,005
Género	0,047	0,097	0,025	0,485	0,628
Escolaridade	0,299	0,06	0,251	5,015	<,001
a Variável Dependente: Carreira	R ² ajustado 0,092				
	p <,001				

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 6 apresenta os resultados da regressão linear múltipla para o fator “Carreira”. O coeficiente de determinação ajustado, (R^2 ajustado = 0,092) indica que aproximadamente 9,2% da variação na “carreira”, pode ser explicada pelas variáveis independentes: formação na indústria hoteleira, idade, género e escolaridade.

Adicionalmente, através do teste ANOVA obteve-se $Z_{am} = 10,356$ com um nível de significância estatística $p < 0,001$, o que permite concluir que o modelo é globalmente significativo.

Em relação à interpretação de cada variável individualmente, observa-se que “formação na indústria hoteleira” apresenta um impacto positivo sobre a “carreira”, sugerindo assim que a “carreira” nesta indústria seja derivada da experiência adquirida com os anos de trabalho, no entanto esta variável não é individualmente significativa.

Em relação à idade, apresenta um efeito negativo sugerindo que, à medida que a idade do colaborador aumenta, a sua progressão da carreira seja menor, ou seja, privilegiando colaboradores mais jovens, no entanto não é estatisticamente significativa.

No que diz respeito ao género, os resultados indicam um impacto positivo na carreira, sugerindo a igual predisposição em ambos os géneros para progredir na carreira na indústria hoteleira. No entanto, esta variável não é estatisticamente significativa.

A escolaridade apresenta uma influência positiva na progressão de carreira, sugerindo assim que níveis mais elevados de escolaridade estão associados a uma maior progressão na carreira, em ambos os géneros. No entanto, a variável não é individualmente significativa. Em síntese, os resultados rejeitam a hipótese H2.

A tabela 7 representa uma regressão linear múltipla ao fator “progressão”, de modo a testar a hipótese H3: A progressão (profissional e compensatória) depende da idade, género, escolaridade ou se o indivíduo possui formação na indústria hoteleira.

Tabela 7 - Regressão linear múltipla, fator “Progressão”.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizado	t	Sig.
	B	Erro	Beta		
(Constante)	-0,146	0,289		-0,506	0,613
Possui formação em alguma área da indústria hoteleira	0,018	0,11	0,009	0,165	0,869
Idade	0,013	0,004	0,152	2,879	0,004
Género	-0,24	0,101	-0,125	-2,379	0,018
Escolaridade	0,057	0,062	0,048	0,918	0,359
a Variável Dependente: Progressão	R^2 ajustado 0,26				
$Z_{am} = 3,436$	$p < 0,009$				

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 7 apresenta os resultados da regressão linear múltipla para o fator “Progressão”. O coeficiente de determinação ajustado, (R^2 ajustado = 0,26) indica que aproximadamente 26% da variação na “Progressão”, pode ser explicada pelas variáveis independentes: formação na indústria hoteleira, idade, género e escolaridade.

Adicionalmente, através do teste ANOVA obteve-se $Z_{am} = 3,436$ com um nível de significância estatística $p < 0,009$, o que permite concluir que o modelo não é globalmente significativo.

Em relação à interpretação de cada variável individualmente, observa-se que “formação na indústria hoteleira” apresente impacto positivo sobre a “progressão”, sugerindo assim que a “progressão” nesta indústria seja derivada de alguma formação, refletindo-se em aumentos salariais e maior autonomia no trabalho. No entanto, esta variável não é individualmente significativa.

A idade também apresenta um impacto positivo, sugerindo que, à medida que a idade do colaborador aumenta, a sua progressão seja maior, na medida em que colaboradores mais velhos, possam já acumular experiência, e naturalmente serem remunerados com salários mais elevados e naturalmente serem mais autónomos. No entanto, esta variável não é individualmente significativa.

No que diz respeito ao género, os resultados indicam um impacto negativo na progressão, sugerindo uma maior predisposição para os homens em progredir na indústria hoteleira. No entanto, esta variável não é individualmente significativa.

A escolaridade apresenta uma influência positiva na progressão, sugerindo assim, que níveis mais elevados de escolaridade estão associados a uma maior progressão na indústria hoteleira, com maior predisposição em homens com maior nível de escolaridade. No entanto, esta variável não é individualmente significativa.

Em síntese, os resultados rejeitam a hipótese H3.

A tabela 8 representa uma regressão linear múltipla ao fator estatuto, de modo a testar a hipótese H4: O estatuto (consideração por parte dos empresários) depende da idade, género, escolaridade ou se o indivíduo possui formação na indústria hoteleira.

Tabela 8 - Regressão linear múltipla, fator "Estatuto".

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro	Beta			
(Constante)	1,101	0,268			4,106	<,001
Possuir formação em alguma área da indústria hoteleira?	-0,082	0,102	-0,042		-0,803	0,422
Idade	0,002	0,004	0,023		0,434	0,664
Género	-0,299	0,093	-0,164		-3,199	0,002
Escolaridade	-0,242	0,057	-0,215		-4,227	<,001
a Variável Dependente: Estatuto						
		R^2 ajustado 0,65				
$Z_{am} = 7,465$		$p <,001$				

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 8 apresenta os resultados da regressão linear múltipla para o fator “Estatuto”. O coeficiente de determinação ajustado, (R^2 ajustado = 0,65) indica que aproximadamente 65% da variação no “estatuto”, pode ser explicada pelas variáveis independentes: formação na indústria hoteleira, idade, género e escolaridade.

Adicionalmente, através do teste ANOVA obteve-se $Z_{am} = 7,465$ com um nível de significância estatística $p < 0,001$, permite concluir que o modelo é globalmente significativo.

Em relação à interpretação de cada variável individualmente, observa-se que “formação na indústria hoteleira” apresenta impacto negativo sobre a variável “estatuto”, sugerindo assim que a variável “estatuto” - “entenda-se respeito e consideração por parte do empregador” nesta indústria não seja fruto da formação. No entanto, esta variável não é individualmente significativa.

A variável idade apresenta um impacto positivo, sugerindo que, à medida que a idade do colaborador aumenta, o seu estatuto seja maior, na medida em que colaboradores mais velhos, possam gozar de uma maior estima e consideração por parte dos empregadores da indústria hoteleira. No entanto, esta variável não é individualmente significativa.

No que diz respeito ao género, os resultados indicam um impacto negativo quanto ao estatuto, sugerindo que a estima e consideração que um empregador possa ter pelos colaboradores não depende de género. No entanto, esta variável não é individualmente significativa.

A escolaridade apresenta uma influência negativa significativa no estatuto, sugerindo assim, que níveis mais elevados de escolaridade não estão associados a um maior estatuto na indústria hoteleira, pelo que esse estatuto possa advir provavelmente da experiência profissional do colaborador. Em síntese, os resultados rejeitam a hipótese H4.

A tabela 9 representa uma regressão linear ao fator “progressão diversificada”, de modo a testar a hipótese H5: A “progressão diversificada” depende da idade, género, escolaridade ou se o indivíduo possui formação na indústria hoteleira.

Tabela 9 - Regressão linear múltipla, fator "Progressão diversificada".

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta			
(Constante)	-0,577	0,287			-2,01	0,045
Possui formação em alguma área da indústria hoteleira?	0,403	0,109	0,197		3,701	<,001
Idade	0,012	0,004	0,144		2,728	0,007
Género	-0,028	0,1	-0,015		-0,283	0,778
Escolaridade	0,01	0,061	0,008		0,163	0,871
a Variável Dependente: Progressão diversificada						
		R ² ajustado 0,38				
Z _{am} = 4,656		p <,001				

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 9 apresenta os resultados da regressão linear múltipla para o fator “Progressão diversificada”. O coeficiente de determinação ajustado, (R^2 ajustado = 0,38) indica que aproximadamente 38% da variação na “progressão diversificada”, pode ser explicada pelas variáveis independentes: formação na indústria hoteleira, idade, género e escolaridade.

Adicionalmente, através do teste ANOVA obteve-se $Z_{am} = 4,656$ com um nível de significância estatística $p < 0,001$, o que permite concluir que o modelo é globalmente significativo.

Em relação à interpretação de cada variável individualmente, observa-se que “formação na indústria hoteleira” apresenta impacto positivo significativo sobre a “progressão diversificada”, sugerindo assim que uma “progressão diversificada” na indústria hoteleira tende a ser maior em colaboradores com formação.

A idade apresenta um impacto positivo, sugerindo que, à medida que a idade do colaborador aumenta, a sua progressão diversificada também será maior, podendo esta ser reflexo de anos de experiência acumulada a trabalhar na indústria hoteleira. No entanto esta variável não é individualmente significativa.

No que diz respeito ao género, os resultados indicam um impacto negativo quanto à progressão diversificada, sugerindo que a progressão diversificada não está dependente de género. No entanto, esta variável não é individualmente significativa.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, apresenta uma influência positiva na progressão diversificada, sugerindo assim, que homens com nível de escolaridade mais

elevados, possam ter acesso a uma progressão mais diversificada na indústria hoteleira, no entanto esta variável não é individualmente significativa. Em síntese, os resultados rejeitam a hipótese H5.

5.5 Entrevistas semiestruturadas

Procede-se à discussão dos dados qualitativos obtidos via entrevista semiestruturada, que será analisado conteúdo de forma a confirmar os indicadores que permitam inferir sobre uma realidade que não a da questão (Bardin, 2010).

Perante as entrevistas semiestruturadas realizadas a seis indivíduos, três do sexo feminino e três do sexo masculino, colaboradores da indústria hoteleira da cidade do Porto, a primeira conclusão a retirar, incide sobre a escolha por importância dos fatores apresentados, provenientes da matriz quantitativa. Este grau de importância é atribuído com recurso a uma escala de 1 a 5.

Na análise destes dados, é calculada a média para cada fator, em que quanto mais baixa for a média, maior é a importância refletida do respetivo fator, para os entrevistados.

Tabela 10 - Grau de importância atribuído aos fatores, pelos entrevistados.

Entrevistados:	Flexibilidade	Carreira	Progressão	Estatuto	Progressão diversificada
Helena P	2	3	1	5	4
Bruno M	3	2	1	4	5
Marta M	2	3	1	5	4
Fernando P	4	2	1	3	5
João M	5	2	1	3	4
Tânia L	3	2	1	5	4
Média	3,2	2,3	1,0	4,2	4,3

Fonte: Elaboração própria.

A média é calculada com o grau de importância atribuída pelos entrevistados aos fatores acima apresentados.

Como se observa na tabela 10, podemos verificar que, nas seis entrevistas semiestruturadas realizadas, todos os indivíduos consideram o “fator progressão” como o mais importante, seguindo-se o “fator carreira”, com quatro indivíduos a confirmar a escolha. Perante esta análise, podemos concluir que a amostra considera importante a progressão e a carreira.

Através deste estudo qualitativo foi possível perceber através das entrevistas, se os entrevistados poderiam acrescentar alguma questão não abordada no mesmo, na medida em que o entrevistado reconheça algum aspeto que impacte na motivação e que não visse referenciado no estudo, e as respostas incidem sobre “*worklifebalance*”, “novas formas de fazer, ou seja inovação”, “liberdade de criar”, “criatividade”.

O fator motivação, incentiva os colaboradores para que desenvolvam o seu potencial, o que é benéfico quer para eles, quer para as empresas, e neste sentido melhoram as suas competências e como resultado surgem as progressões de carreira, (Kumari, 2018).

Das entrevistas realizadas, também se verifica que os entrevistados referem que a motivação é percebida como “as condições oferecidas ao colaborador”, “que seja a forma de o compensar”, “de o reter na empresa, ou seja o seu talento”, “forma de fazer o trabalhador trabalhar com mais brio”.

A motivação dos colaboradores, sendo esta intrínseca, ou extrínseca, desencadeia os seus comportamentos (Shah et al., 2018).

Importa ainda referir que os entrevistados referem a situação de retenção de talentos na empresa é também um aspeto presente na revisão da literatura, o *turnover*, é a resposta cognitiva, que o colaborador tem quando as condições de trabalho oferecidas pelos empregadores, se revelam desfavoráveis, e aí os colaboradores optam por outros desafios profissionais (Ekhsan, 2019).

Os entrevistados defendem que a motivação impacta diretamente o desempenho dos colaboradores, que pode ser positivo ou negativo, consoante o estado motivacional dos próprios colaboradores, e mais uma vez vai ao encontro com a informação obtida na revisão da literatura, a satisfação dos RH na indústria hoteleira é fundamental, pois a qualidade dos serviços prestados ao cliente, são claramente influenciados pela satisfação que os colaboradores sentem, (Phuong & Vinh, 2020).

É interessante, obter estas respostas, e perceber como a motivação se torna dinâmica, e outros fatores assumem importância, que os empresários do setor não podem descurar, e aqui encontramos algo novo que importa referir, que os colaboradores da indústria hoteleira querem inovar, querem fazer uso da sua criatividade.

Também este aspeto vai ao encontro do que defendem outros autores na revisão da literatura, para além de trabalhar as componentes relacionadas com a motivação, importa ainda trabalhar a relação de compromisso com o colaborador, de modo que este sinta efeitos benéficos, (Suzabar et al., 2020).

6. CONCLUSÕES

Com a realização deste estudo, foi possível aferir que os inquiridos percecionam que a motivação impacta diretamente o desempenho dos colaboradores. Este resultado pode ser positivo ou negativo, consoante o estado motivacional dos próprios colaboradores, o que na indústria hoteleira é fundamental, pois a qualidade dos serviços prestados ao cliente, são claramente influenciados pela satisfação que os colaboradores sentem, e diretamente percecionado pelo cliente (Phuong & Vinh, 2020).

Os resultados do estudo, vão de encontro com as perspetivas apresentadas na revisão da literatura, no sentido em que o fator motivação, incentiva os colaboradores para que desenvolvam o seu potencial, o que é benéfico quer para eles, quer para as empresas, e neste sentido melhoram as suas competências e como resultado surgem as progressões de carreira (Kumari, 2018).

A motivação dos colaboradores, sendo esta intrínseca, ou extrínseca, desencadeia os seus comportamentos (Shah et al., 2018), neste sentido pode desencadear a saída do colaborador da empresa, *turnover*, ou por outro lado, o contentamento, e desencadear comportamentos muito positivos para ambas as partes.

A revisão da literatura reflete, para além de trabalhar as componentes relacionadas com a motivação, que importa ainda trabalhar a relação de compromisso com o colaborador, de modo que este sinta efeitos benéficos, (Suzabar et al., 2020). A indústria Hoteleira, pela sua natureza muito ligada aos serviços e ao cliente, é muito transparente, ou seja, está muito visível ao cliente a motivação do colaborador, e os inquiridos reconhecem esses aspetos pelo que defendem que deverá haver trabalho nesse sentido, por parte da liderança.

Com a realização deste estudo, foi possível verificar a importância que os colaboradores dão ao fator motivação, a importância dada aos fatores motivacionais, e naturalmente o impacto que produz no desempenho do colaborador.

No que diz respeito às hipóteses de investigação formuladas para este estudo, confirmamos H1: A flexibilidade depende da idade, género, escolaridade ou se o

indivíduo possui formação na indústria hoteleira, sendo apenas esta hipótese aceite, no entanto os resultados deste estudo são contraditórios com os estudos de (Rožman et al. 2017) , que descrevem que a flexibilidade é maior em colaboradores mais velhos.

As hipóteses H2: A carreira depende da idade, género, escolaridade ou se o indivíduo possui formação na indústria hoteleira, H3: A progressão (profissional e compensatória) depende da idade, género, escolaridade ou se o indivíduo possui formação na indústria hoteleira, H4: O estatuto (consideração por parte dos empresários) depende da idade, género, escolaridade ou se o indivíduo possui formação na indústria hoteleira e H5: A progressão diversificada depende da idade, género, escolaridade ou se o indivíduo possui formação na indústria hoteleira, não são aceites no presente estudo. Conclui-se, portanto, que estas hipóteses não se podem provar estatisticamente.

Verifica-se assim que foi possível identificar novas variáveis no sentido em que os colaboradores dão importância, são variáveis que não estão referidas na literatura, mas que se traduzem no contributo muito positivo. As novas variáveis são “*worklifebalance*”, “*inovação*” e “*liberdade de criar*”.

Com estes resultados, é possível acrescentar valor à ciência, na medida que servem de termo comparativo para estudos semelhantes já realizados, ou mesmo para estudos futuros.

No que diz respeito à aplicação futura na motivação dos colaboradores, são aspetos que as empresas podem ter em consideração, na medida em que devem trabalhar estes aspetos juntos dos seus colaboradores por forma a aumentarem o seu desempenho.

7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Foram identificadas algumas limitações neste estudo, e que de alguma forma são elementos a ter em conta em futuras abordagens semelhantes à temática do estudo:

- (i) Foi usada uma amostra tendencialmente de conveniência, pela dificuldade de identificação fácil do canal de acesso a potenciais respondentes;
- (ii) Não foi solicitado um enquadramento geográfico dos respondentes do estudo, na medida que se houvesse distinção de áreas geográficas, seria interessante comparar os resultados por área geográfica.
- (iii) Não foi possível aferir conclusões mais exatas no que respeita à correlação das condições demográficas com as respostas das motivações, como exemplo diferentes razões motivam colaboradores de trabalhar sazonalmente no sul de Portugal ou optarem por um trabalho contínuo e carreira no Porto.

Como recomendação de estudos futuros, seria interessante poder comparar os resultados de diversas áreas geográficas, como exemplo norte e sul do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akhtar, S. N., Iqbal, M., & Tatlah, I. A. (2017). *Relationship between Intrinsic Motivation and Students' Academic Achievement: A Secondary Level Evidence Relationship between IM and Students' Academic Achievement: A SL Evidence 20. 39(2), 19–29.*
- Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W., & Saif, N. (2020). Organizational Learning and Hotel Performance: The Role of Capabilities' Hierarchy. *International Journal of Hospitality Management, 85*, 102349. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2019.102349>
- Alqusayer, A. (2016). *Drivers of Hotel Employee Motivation, Satisfaction and Engagement in Riyadh, the Kingdom of Saudi Arabia.*
- Alyahya, M. A. ;, Elshaer, I. A. ;, Sobaih, A. E. E., Hyun, S., Alyahya, M. A., Elshaer, I. A., Elnasr, A., Sobaih, E., & Sa, A. E. E. S. (2021). The Impact of Job Insecurity and Distributive Injustice Post COVID-19 on Social Loafing Behavior among Hotel Workers: Mediating Role of Turnover Intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health 2022, Vol. 19, Page 411, 19(1), 411.* <https://doi.org/10.3390/IJERPH19010411>
- Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 17(2), 175–199.* <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340759>
- BARDIN, L. (2010). *Análise de conteúdo* (Edições 70, Ed.; 4ª).
- Barnová, S., Treľová, S., Krásna, S., Beňová, E., Hasajová, L., & Gabrhelová, G. (2022). Leadership Styles, Organizational Climate, and School Climate Openness from the Perspective of Slovak Vocational School Teachers. *Societies 2022, Vol. 12, Page 192, 12(6), 192.* <https://doi.org/10.3390/SOC12060192>
- Boussema, S. (2023). Role of passion in entrepreneurial responses to crises on social media platforms. *EuroMed Journal of Business, ahead-of-print(ahead-of-print).* <https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2022-0210/FULL/XML>
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas.*
- Castro-Casal, C., Vila-Vázquez, G., & Pardo-Gayoso, Á. (2019). Sustaining affective commitment and extra-role service among hospitality employees: Interactive effect of empowerment and service training. *Sustainability (Switzerland), 11(15).* <https://doi.org/10.3390/su11154092>

- Cheng Chieh Lu, A., & Lu, L. (2020). Drivers of hotel employee's voice behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102340. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2019.102340>
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences* 2023, Vol. 13, Page 47, 13(2), 47. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI13020047>
- De, C., Martins, S., Mariana, ;, Oliveira, E., Bianca, R. ;, Antonioli, I., José, ;, & Santos Da Silva, M. (2018). Fatores Motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no Ambiente de Trabalho. *ID on Line. Revista de Psicologia*, 12(39), 262–281. <https://doi.org/10.14295/IDONLINE.V12I39.989>
- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F. J., & Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability* 2021, Vol. 13, Page 3226, 13(6), 3226. <https://doi.org/10.3390/SU13063226>
- Ekhsan, M. (2019). THE INFLUENCE JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE TURNOVER INTENTION. In *Management, and Accounting* (Vol. 1). <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Filipa, A., & Peixoto, S. (2017). DISSERTAÇÃO DE MESTRADO A ESTRUTURA DE CAPITAL DA INDÚSTRIA HOTELEIRA EM PORTUGAL: HOTÉIS DE 4 E 5 ESTRELAS.
- Gautam, P. (2021). The Effects and Challenges of COVID-19 in the Hospitality and Tourism Sector in India. *Journal of Tourism & Hospitality Educaa On*, 11, 43–63.
- Ghaffari, S., Mad Shah, I., Burgoyne, J., Nazri, M., & Rezk Salleh, J. (2017). The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), 92–99. <https://ssrn.com/abstract=2969825><http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Glenn Rowe, W. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. <https://doi.org/10.5465/AME.2001.4251395>, 15(1), 81–94. <https://doi.org/10.5465/AME.2001.4251395>
- Grobelna, A. (2021). Emotional exhaustion and its consequences for hotel service quality: the critical role of workload and supervisor support. *Journal*

- of Hospitality Marketing & Management*, 30(4), 395–418.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1841704>
- Hee, O. C., & Rhung, L. X. (2019). Motivation and Employee Retention among Millennials in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i2/5629>
- Holston-Okae, B. L., & Mushi, R. J. (2018). Employee Turnover in the Hospitality Industry using Herzberg's Two-Factor Motivation-Hygiene Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i1/3805>
- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee Retention. *Review of Public Administration and Management*, 05(03). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>
- Keng, T. C., Nor, N. N. A. M., & Ching, Y. K. (2018). Turnover intention and job satisfaction among quantity surveyors. *International Journal of Technology*, 9(8), 1551–1560. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v9i8.2760>
- Khuong, M. N., & Linh, U. D. T. (2020). Influence of work-related stress on employee motivation, job satisfaction and employee loyalty in hospitality industry. *Management Science Letters*, 10(14), 3279–3290. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2020.6.010>
- Kumari, N. (2018). Effective Motivational Tools in Hotel Industry. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 5(3), 91–101. <https://doi.org/10.20448/journal.500.2018.53.91.101>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/J.JOEP.2017.05.004>
- Laili, F., Ismail, M., Ailis, N., Wahab, A., Ismail, A., & Latiff, L. A. (2019). Article ID: IJM_10_05_013 Hotel Industry in Malaysia. *International Journal of Management (IJM)*, 10(5), 145–153. <http://iaeme.com/Home/journal/IJM145><http://iaeme.com><http://iaeme.com/Home/issue/IJM?Volume=10&Issue=5><http://iaeme.com>
- M. Fernandez, K., & Worasuwan, K. (2017). Drivers of Hotel Employee Retention: A Comparative Study. *Universal Journal of Management*, 5(11), 497–501. <https://doi.org/10.13189/UJM.2017.051101>
- Makki, A., & Abid, M. (2017a). Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance. *Studies in Asian Social Science*, 4(1), 38. <https://doi.org/10.5430/sass.v4n1p38>

- Makki, A., & Abid, M. (2017b). Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance. *Studies in Asian Social Science*, 4(1), 38. <https://doi.org/10.5430/sass.v4n1p38>
- Malik, E., Ahmad Baig, S., & Manzoor, U. (2020). Journal of Public Value and Administrative Insights (JPVAI) Effect of HR Practices on Employee Retention: The Role of Perceived Supervisor Support. *Journal of Public Value and Administration Insights (JPVAI)*, 1, 1–7. <https://doi.org/10.31580/jpvai.v3i1.1201>
- Martins, C. A., Morais, A. A., & Morais, A. A. (2016). O contributo do turismo para o desenvolvimento das regiões. *Gaia Scientia*, 10(2). <https://doi.org/10.21707/gs.v10.n02a09>
- Miah, M. M., & Hafit, I. A. (2019). A Review Study of the Human Resource Management Practices on Job Satisfaction of Hotel Industry Employees of Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 75. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15046>
- Nobar, H. B. K., & Rostamzadeh, R. (2018). The impact of customer satisfaction, customer experience and customer loyalty on brand power: Empirical evidence from hotel industry. *Journal of Business Economics and Management*, 19(2), 417–430. <https://doi.org/10.3846/jbem.2018.5678>
- Norbu, J., & Wetprasit, P. (2021a). The Study of Job Motivational Factors and Its Influence on Job Satisfaction for Hotel Employees of Thimphu, Bhutan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(2), 245–266. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1769524>
- Norbu, J., & Wetprasit, P. (2021b). The Study of Job Motivational Factors and Its Influence on Job Satisfaction for Hotel Employees of Thimphu, Bhutan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(2), 245–266. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1769524>
- Paz, M. G. T., Fernandes, S. R. P., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. A. (2020). BEM-ESTAR PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES E QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL: O PAPEL MEDIADOR DA CULTURA ORGANIZACIONAL. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), eRAMD200122. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/ERAMD200122>
- Pereira, A., Passos, C., & Ribeiro, C. (2022). A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO E O SEU EFEITO NO DESEMPENHO PROFISSIONAL: UM ESTUDO NO SETOR BANCÁRIO MOTIVATION IN THE WORK ENVIRONMENT AND ITS EFFECT ON JOB PERFORMANCE: A STUDY IN THE BANKING INDUSTRY. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2022.11688>

- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: A moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698–713.
<https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Poonam, P. (2017). *Study of organizational culture, employee turnover and employees' retention in hospitality sector* Study of Organisational Culture, Employee Turnover and Employees' Retention in hospitality sector.
<https://www.researchgate.net/publication/355382805>
- Powers, T., & Barrows, C. W. (2023). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Rahim, I. H. A., Sung, T. P., Bahron, A., & Xiang, T. H. (2018). The Motivation Effect On Turnover Intention Among Nurses In Private Healthcare Industry. In *International Journal of Education, Psychology and Counseling* (Vol. 3, Issue 7). www.ijepc.com
- Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N. A., & Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 511–518.
<https://doi.org/10.5267/J.MSL.2020.9.016>
- Rego, A., Pina e Cunha, M., F. S. Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral - Cardoso, C., & Alves Marques, C. (2015). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. *Lisboa. Edições Sílabo*.
- Rivaldo, Y. (2021). Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, 22(1).
<https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7039>
- Rodríguez-Aceves, L., Madero, S., & Valerio-Ureña, G. (2018). Perceptions about the usefulness of online social networks in the workplace. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 149–157.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2580>
- Rožman, M., Treven, S., & Cancer, V. (2017). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Business Systems Research*, 8(2), 14–25.
<https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0013>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
<https://doi.org/10.1016/J.CEDPSYCH.2020.101860>
- Sabri, S. M., & Mutalib, H. A. (2019). *Elements of Employees' Motivation in Hospitality Industry*. www.jthem.com

- Sakib Assistant Professor, A. A., Singh, R., Kumar Banerji, P., & Bhattacharya, A. (2022). *Interdisciplinary Research in Technology and Management*.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353.
<https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2019.101353>
- Shah, M., Asad, M., & Lahore, P. (2018). Effect of Motivation on Employee Retention: Mediating Role of Perceived Organizational Support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), 511–520.
<http://www.european-science.com>
- Silaban, N., Yanuar, T., & Syah, R. (2018). *The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention*. 20, PP.
<https://doi.org/10.9790/487X-2003010106>
- Soares B. (2015). *BRUNA CAROLINE MOREIRA SOARES MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES*.
- Stor, M. (2023). Human Resources Management in Multinational Companies. *Human Resources Management in Multinational Companies*, 347.
<https://doi.org/10.4324/9781003357087>
- Suzabar, D. F., Soelton, M., Umar, M., & Triwulan, J. (2020). *Recognizing How the Time Demands of Work Influences the Turnover Intention in Banking Industry*.
- Turismo de Portugal, (2023). *Relatório de Atividades Turismo de Portugal 2023*.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10–22.
<https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2020.07.002>
- Yandi, A., Bimaruci, H., & Havidz, H. (2022). *EMPLOYEE PERFORMANCE MODEL: WORK ENGAGEMENT THROUGH JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT (A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDY)*. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i3>

APÊNDICES

Apêndice I – Questionário utilizado no estudo

A Motivação, enquanto driver de desempenho nos Colaboradores da Indústria Hoteleira.

Este questionário foi desenvolvido no âmbito da Unidade Curricular de Metodologias de Investigação, integrada no Mestrado de Gestão de Empresas, do Instituto superior de Administração e Gestão – ISAG Porto.

Este estudo tem como objetivo compreender de que forma a Motivação é percebida por parte dos colaboradores/ futuros colaboradores da Indústria Hoteleira.

Este questionário é anónimo e tem uma duração média de 5 minutos.

1) Possuí formação em alguma área da indústria hoteleira?

☐ Sim ☐ Não

2) Se possuí formação em alguma área da indústria hoteleira, indique qual/quais.

☐ F&b ☐ Receção ☐ Gestão/Administração Hoteleira

☐ Serviços de apoio/ operações

3) Está a trabalhar numa área da indústria hoteleira?

☐ Sim ☐ Não

4) Se está a trabalhar numa área da indústria hoteleira, indique qual:

☐ F&b ☐ Receção ☐ Gestão/Administração Hoteleira

☐ Serviços de apoio/operações

5) Se atualmente trabalha em algum setor fora da indústria hoteleira, por favor indique qual:

☐ Agricultura /Pesca ☐ Indústrias de Transformação ☐ Prestação de serviços ☐ Áreas de ciências /desenvolvimento

6) Responda às seguintes questões, utilizando uma escala de 0 a 5.

0 – Não se aplica

1- Discordo Totalmente

2-Discordo

3-Não discordo nem concordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Para um melhor desempenho no meu trabalho motiva-me:

(Rožman et al., 2017).

Q1-Salário mais elevado

Q2-Boas relações interpessoais no local de trabalho.

Q3-Elogios do empregador pelo bom trabalho.

Q4-A possibilidade de flexibilidade no local de trabalho.

Q5-Possibilidade de formação e educação.

Q6-A possibilidade de autonomia no trabalho.

Q7-A possibilidade de trabalhar ao meu próprio ritmo.

Q8-A possibilidade de trabalhar a partir de casa.

Q9-A possibilidade de férias prolongadas.

Q10-A possibilidade de trabalho diversificado.

Q11-A possibilidade de progressão.

Q12-A possibilidade de igualdade de tratamento dos trabalhadores por idade.

Q13-O respeito entre os trabalhadores.

Q14-A possibilidade de cooperação com outros trabalhadores e a afetação do trabalho.

Q15-A cooperação entre profissionais de diferentes idades, reduzindo assim a sobrecarga no local de trabalho.

Parte sociodemográfica:

7) Idade

8)Género ☐masculino ☐feminino ☐outro

9)Escolaridade☐ inferior a 9ºano ☐9ºano ☐12ºano ☐licenciatura ☐mestrado
☐doutoramento.

Introdução:

- Explicar ao entrevistado o fundamento da investigação
- Explicação da finalidade da informação obtida, bem como pedido de consentimento, e compromisso de salvaguarda das das informações obtidas e privacidade dos entrevistados.

Informações do Entrevistado:

Nome (para ser tratado durante entrevista/ não divulgado):

Idade:

Género:

Escolaridade:

Função desempenhada:

Empresa/ Estrutura:

Questão 1: Dos seguintes fatores, (Flexibilidade, Carreira, Progressão, Estatuto, Progressão diversificada), refira-os por ordem de importância.

Questão 2: De que forma percebe a motivação na indústria hoteleira?

Questão 3: Entende que a motivação impacta (positivamente ou negativamente) o desempenho do colaborador na indústria hoteleira?

Questão 4: Entende que há algum fator que não foi referido na investigação, possa ser crucial na motivação dos colaboradores da indústria hoteleira?

Fase final da entrevista:

Agradecimento pelo contributo do entrevistado