

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

Motivação e Satisfação dos Colaboradores na Hotelaria Portuguesa - Estudo Comparativo nos períodos pré, durante e pós pandemia

Sandra Isabel Antunes Nunes

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2024



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

Motivação e Satisfação dos Colaboradores na Hotelaria Portuguesa - Estudo Comparativo nos períodos pré, durante e pós pandemia

Sandra Isabel Antunes Nunes

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2024



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Orientador)
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Arguente)

Motivação e Satisfação dos Colaboradores na Hotelaria Portuguesa – Estudo Comparativo nos períodos pré, durante e pós pandemia

RESUMO

A hotelaria, sendo uma componente essencial do setor do turismo e, como prestador de serviços, os recursos humanos são um elemento fundamental.

Até ao início da pandemia, tanto o turismo em geral como o setor hoteleiro em particular encontravam-se em crescimento, sendo bastante relevantes na economia. Isto gerou desafios no que diz respeito à Gestão de Recursos Humanos. Para avaliar os seus impactos, foi definido como objetivo de estudo averiguar a motivação e satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro português, antes, durante e após a pandemia de COVID-19.

Este estudo englobou dados quantitativos e qualitativos. O questionário foi divulgado por email, tendo como destinatários os profissionais do setor hoteleiro em Portugal.

Esta investigação mostrou que tanto a motivação como a satisfação, sofreram um decréscimo no contexto de durante a pandemia face ao de Pré-Pandemia. Mas, também sofreram um posterior aumento no de Pós-Pandemia face aos dois anteriores.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos; Hotelaria; Pandemia COVID-19; Motivação; Satisfação

Motivation and Satisfaction of Employees in the Portuguese Hotel Industry – Comparative Study in the pre, during and post pandemic periods

ABSTRACT

The hotel industry, being an essential component of the tourism sector and considered as a service provider, human resources are a fundamental element.

Until the start of the pandemic, both tourism in general and the hotel sector in particular were growing, being quite relevant in the economy. This generated challenges with regard to Human Resources Management. To evaluate its impacts, the study objective was defined as investigating the motivation and satisfaction of employees in the Portuguese hotel sector, before, during and after the COVID-19 pandemic.

This study included quantitative and qualitative data. The questionnaire was released by email, with professionals in the hotel sector in Portugal as receivers. This research showed that both motivation and satisfaction suffered a decrease in the context of during the pandemic compared to the Pre-Pandemic. But, they also suffered a subsequent increase in the Post-Pandemic compared to the previous two.

Keywords: Human resource management; Hospitality; COVID-19 Pandemic; Motivation; Satisfaction

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	v
ÍNDICE DE TABELAS	vi
ÍNDICE DE QUADROS	vii
ÍNDICE DE APÊNDICES	viii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento do tema e justificação da escolha.....	1
1.2. Objetivos do Estudo.....	2
1.3. Metodologia de Investigação.....	2
1.2. Estrutura do Trabalho.....	3
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	4
2.1. Recursos Humanos e Setor Hoteleiro.....	4
2.1.1. Gestão de Recursos Humanos.....	4
2.1.2. Setor hoteleiro.....	5
2.1.3. Importância da Gestão de Recursos Humanos para o setor hoteleiro	7
2.2. Motivação e Satisfação.....	9
2.2.1. Motivação e teorias motivacionais	9
2.2.2. Satisfação no trabalho	13
2.2.3. Motivação e Satisfação dos colaboradores	15
2.2.4. Motivação e Satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro.....	17
2.2.5. Influência do contexto pandémico na motivação e satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro.....	19
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	22
3.1. Objetivos do Estudo	22
3.2. Dados Primários e Secundários.....	22
3.3. Seleção da Amostra	23
3.4. Variáveis do Estudo	23
3.5. Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados	25
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1. Motivação.....	28
4.2. Satisfação	30
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
6.1. Conclusões.....	36
6.2. Limitações do estudo	38

6.3. Pesquisas Futuras	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
APÊNDICES	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Género.....	26
Gráfico 2 – Idade.....	26
Gráfico 3 – Habilitações Literárias.....	26
Gráfico 4 – Estado Civil.....	26
Gráfico 5 – Categoria da Unidade Hoteleira.....	27

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Níveis de Motivação.....	28
Tabela 2 - Parâmetros de motivação analisados em cada um dos contextos.....	29
Tabela 3 - Níveis de Satisfação.....	30
Tabela 4 - Parâmetros de Satisfação analisados em cada um dos contextos.....	31

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios de agrupamento de teorias e modelos motivacionais.....	11
Quadro 2 - Níveis de Motivação.....	11
Quadro 3 - Parâmetros de motivação analisados em cada um dos contextos.....	12

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 - Questionário.....	46
Apêndice 2 - Pedido de Colaboração para Questionário.....	57
Apêndice 3 - Gráficos.....	57

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

O setor da hotelaria e do turismo é considerado a espinha dorsal do crescimento económico, especialmente nos países em desenvolvimento. Contudo, este setor próspero é particularmente vulnerável a catástrofes naturais e de origem humana (Gautam, 2021).

Com a crise pandémica do COVID-19, foram várias as alterações no mercado e no setor hoteleiro em particular. O mercado mundial, bastante alterado pela crise, passou, ainda mais, a estar suportado pelas plataformas digitais, o que leva ao aparecimento de novas necessidades ao nível da Gestão de Recursos Humanos.

A constante mudança acarreta impactos na motivação e satisfação dos profissionais deste setor, sendo necessário interpretar as novas tendências de mercado e ultrapassar os novos desafios que vêm adjacentes a todas estas mudanças provocadas pela pandemia.

Com este estudo, é possível perceber que existem pesquisas realizadas acerca desta temática, mas apenas antes da pandemia e as que foram realizadas durante a pandemia, estão apenas aplicadas noutros países. Sendo Portugal, um país com características específicas e únicas, é de grande relevância abordar este tema relativamente à hotelaria em Portugal. Com este estudo, pode-se perceber se os resultados e conclusões obtidos com a investigação de outros autores, também é perceptível no setor hoteleiro em Portugal. Para além desta questão, pode saber-se quais as diferenças encontradas na motivação e satisfação dos profissionais da hotelaria com o surgimento da pandemia.

Como este estudo empírico tem foco no território de Portugal continental, pode transportar-se uma das alavancas que fomentam a economia nacional, o Turismo, para a temática da Gestão de Recursos Humanos, elegendo como alvo os profissionais do setor hoteleiro.

Posto isto, com esta investigação de foco no Turismo, faz-se uma interligação com a emergência dos Recursos Humanos, em particular durante e após uma crise pandémica.

Com formação base na licenciatura em Turismo e sendo uma profissional do setor hoteleiro, a autora considera relevante fazer uma interligação entre o setor hoteleiro e duas das componentes mais estudadas da Gestão de Recursos Humanos, a motivação e a satisfação.

Este trabalho irá contribuir de diversas formas, tanto a nível pessoal (maior conhecimento e espírito crítico relativamente a este tema em particular), como profissional (aplicação dos conhecimentos obtidos com esta investigação no local de trabalho e perceção dos motivos pelos quais determinados fatores influenciam os colaboradores deste setor). Na medida em que é um tema da atualidade, irá aumentar o conhecimento acerca desta temática

que está muito presente no quotidiano dos profissionais do setor hoteleiro. Esta poderá ser também uma forma de evoluir a nível profissional, tendo novas perspetivas. Para além disto, será possível implementar profissionalmente os conhecimentos adquiridos com a realização deste estudo.

1.2. Objetivos do estudo

Uma crise provocada pela pandemia de COVID-19 teve efeitos a nível global, deixando efeitos duradouros em praticamente todos os aspetos da vida das pessoas (Bajrami et al., 2021). No setor hoteleiro não foi diferente. Pelo que, para este estudo, surgiu a seguinte questão de investigação e os respetivos objetivos:

- Questão de investigação – Qual a motivação e satisfação dos colaboradores do setor hoteleiro português?
- Objetivos
 - Objetivo geral: Averiguar a motivação e satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro português, antes, durante e após a pandemia de COVID-19.
 - Objetivos específicos:
 - Analisar a motivação e a satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro português;
 - Avaliar os impactos da pandemia na motivação e na satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro português.

1.3. Metodologia de Investigação

A metodologia utilizada no durante o desenvolvimento desta investigação tem como ponto de partida a questão de investigação e os objetivos propostos inicialmente. Tendo em vista a clarificação da tipologia, bem como os métodos, os instrumentos de recolha de dados e as fases envolvidas no processo. Nesta, existe uma fundamentação nos dados primários, através de um questionário.

O estudo passa por uma tipologia mista, uma vez que engloba dados quantitativos (obtidos através da aplicação do questionário) e qualitativos (que surgem através da revisão de literatura).

Para a recolha de dados, o método utilizado foi uma amostra não probabilística por conveniência, uma vez que não foi possível chegar a todas as unidades hoteleiras em Portugal. O questionário foi divulgado por email, tendo como objetivo principal a sua ampliação a profissionais do setor hoteleiro em Portugal, sendo este o segmento em estudo. Ainda dentro

da amostra não probabilística, foi utilizada a técnica da bola de neve (*snowball sampling*) em simultâneo, tendo sido benéfica a partilha em rede dentro deste meio, de forma facilitadora, uma vez que se os primeiros inquiridos partilharem o questionário, fomentam a construção da amostra.

Relativamente ao questionário, a sua estrutura passou por uma questão de filtro inicial, de forma que todos os participantes no inquérito fossem profissionais de unidades hoteleiras em Portugal. O questionário foi estruturado de acordo com a revisão de literatura acerca deste tema, sendo adaptado para a área de investigação, indo ao encontro das necessidades primárias do mesmo e de forma a atingir os objetivos inicialmente definidos.

1.4. Estrutura do Trabalho

Esta dissertação foi dividida em seis capítulos estruturantes. Inicialmente surge a Introdução, onde se contextualizou toda a investigação. Seguidamente, a Revisão Bibliográfica foi o segundo capítulo, em que se demonstrou o enquadramento teórico propriamente dito. Aqui é onde surge a necessidade de abordar temas como: Gestão de Recursos Humanos, por si só e também a sua importância no Setor Hoteleiro, Motivação e Satisfação dos Colaboradores em geral e também neste setor. Também foi possível aprofundar conhecimento acerca da Influência do Contexto Pandémico na Motivação e Satisfação dos Colaboradores no Setor Hoteleiro Português. O terceiro capítulo consistiu na Metodologia da Investigação, que englobou todas as questões metodológicas e estruturantes deste estudo. Aqui foi explicada a tipologia de investigação, bem como os instrumentos que foram utilizados na recolha de dados e na sua posterior análise. De seguida, foram apresentados os resultados obtidos com a recolha de dados, onde se demonstraram os dados mais relevantes com detalhe. Neste sentido, no capítulo seguinte, foi elaborada uma discussão dos resultados obtidos, em linha com a questão de investigação. O capítulo seis, que diz respeito às Conclusões, é onde se acabou por apresentar as conclusões, gerais e específicas, baseadas nos dados recolhidos e respetivos resultados obtidos, assim como, as principais limitações do presente estudo e futuras perspetivas de pesquisa. Por fim, surge o capítulo das Referências Bibliográficas, que foram citadas no decorrer deste documento, seguidas dos apêndices, onde se apresentou o modelo de questionário utilizado como uma ferramenta metodológica fundamental para esta investigação, bem como o modelo utilizado nos pedidos de colaboração do questionário, enviado por email e alguns gráficos referentes à análise estatística realizada.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Recursos Humanos e Setor Hoteleiro

2.1.1. Gestão de Recursos Humanos

A alta competição existente neste contexto, tem exigido mais das organizações que, por um lado, têm de aprender a encarar as novas condições do ambiente ao seu redor e, por outro, têm de alterar a sua estrutura e o seu funcionamento interno (Galbraith et al., 1995). Tendo criado uma crise nunca vista no setor hoteleiro, provocou uma quebra de cerca de 70% nos lucros totais obtidos no ano de 2020 (Sousa & Joukes, 2022). De acordo com Fernandes (2011), existe cada vez mais a necessidade de realizar uma reorganização de vários aspetos da organização (estrutura, processos de gestão, sistemas de informação recursos humanos) com a sua estratégia. Isto porque, segundo o mesmo autor, existe a necessidade de gerir os colaboradores, enquanto ativos, dentro da organização. Independentemente das dimensões, organização social, setor de atividade e localização geográfica de uma organização.

A gestão de recursos humanos (GRH) tem sofrido uma grande evolução nos últimos anos, já que no passado nem sequer existia um cargo específico, em que estava integrado nos processos de gestão (Gomes, 2017). Segundo o mesmo autor, a determinada altura, as pessoas deixaram de ser vistas como sendo apenas recursos da organização, passando a ser componentes que estimulam a mesma. Com isto, é possível afirmar que a estratégia de GRH começou a ter maior adesão a partir da década de 80, com o aumento da competitividade do mercado, onde o conhecimento passou a ser considerado como uma vantagem, destacando-se as pessoas com qualificações superiores (Carvalho et al., 2017).

Na perspetiva de Mações (2017), a crescente globalização levou a que as organizações tomassem consciência da importância dos recursos humanos, existindo, assim, uma maior valorização dos mesmos. Isto porque, no contexto atual, de maior competitividade, é essencial atrair, desenvolver e reter os colaboradores com boas competências, dando-lhes a possibilidade de alcançar os objetivos definidos, que permitam a sobrevivência das organizações (Mações, 2017).

Para Mishra (2013), a GRH é a abordagem estratégica e com coerência para a gestão dos ativos mais valiosos para a organização. Estes consistem nos colaboradores, que contribuem individual e coletivamente para a realização dos objetivos da organização. A função da GRH inclui uma variedade de atividades e a chave entre elas é decidir quais as necessidades existentes e se devem ser contratados colaboradores independentes ou colaboradores para preencher essas necessidades. O objetivo da GRH é ajudar uma

organização a cumprir os objetivos estratégicos, atraindo e mantendo colaboradores e geri-los de forma eficaz.

A pandemia COVID-19 fez com que os departamentos de Recursos Humanos (RH) das organizações fizessem algumas alterações disruptivas, entre elas a reestruturação de colaboradores. Essas mudanças drásticas (ou seja, reestruturações) agravadas pela pandemia podem ser vistas pelas organizações como uma solução viável, embora possam aumentar a sensação de insegurança no emprego por parte dos colaboradores (Salem et al., 2022).

Quando ocorrem situações de incerteza e imprevisibilidade, como uma pandemia, as competências da liderança e o conhecimento da gestão de crises podem revelar-se fundamentais para a gestão da organização, bem como na manutenção da motivação dos colaboradores para o desempenho no seu trabalho (Bajrami et al., 2021). Para estes autores, é necessário que a liderança ou os colaboradores de RH tentem fornecer atempadamente informação suficiente a todos os colaboradores. Assim, dá-lhes tempo suficiente para que consigam processar essas informações e fazerem as perguntas que considerem necessárias acerca do futuro da organização. Para além disto, devem compreender o que os colaboradores sentem, por parte da liderança, quando estes regressam ao trabalho após uma situação como uma pandemia. Ainda devem dar orientações claras aos colaboradores acerca da melhor forma de gerir as tarefas profissionais e apreciar quando alguém está a realizar um bom trabalho (Bajrami et al., 2021). Nestas circunstâncias, no entender destes autores, o estilo adotado pela liderança deve basear-se em informar os colaboradores, cuidar da sua saúde e bem-estar e capacitá-los a participar ativamente na tomada de decisões, de forma a facilitar que esta situação seja superada.

2.1.2. Setor hoteleiro

O turismo, intrínseco ao fenómeno social, atua como criador de diversos impactos a nível mundial, não permanecendo estático com o aparecimento das novas tendências de mercado internacional (Almeida & Araújo, 2016). O crescimento da atividade turística tem por base o contributo de diversos subsectores, tais como: a hotelaria, o transporte, a restauração, a atividade dos operadores turísticos e a animação, sendo que o setor hoteleiro surge como um dos que apresentam maior relevância (Burke, 2018). Este crescimento leva ao surgimento de uma necessidade de apostar continuamente na inovação e na qualidade dos recursos humanos por parte das organizações deste setor (Martins & Machado, 2002).

O setor hoteleiro global enfrenta vários desafios, como a escassez de talentos e a elevada rotatividade de pessoal. Estes têm um impacto direto nos custos, na rentabilidade, na

competitividade, na qualidade do serviço, na marca, no investimento e, em última análise, no crescimento futuro (Salem et al., 2022). Uma vez que se trata de um setor de bastante competitividade, as organizações não devem basear a sua sobrevivência apenas aproveitando as oportunidades do mercado. Mas sim, em compatibilizar estas necessidades com uma equipa estável, produtiva e comprometida (Martins & Machado, 2002). Isto só é possível através do desenvolvimento de práticas de GRH eficientes. Alguns dos desafios que surgem estão indubitavelmente associados às dimensões do mercado de trabalho. Como baixa qualificação dos colaboradores, baixos salários e uma taxa elevada de rotatividade (Blayney & Blotnicky, 2010).

Com o surgimento da pandemia de COVID-19, começou a assistir-se a uma diminuição do turismo e a evolução que estava a existir até então, sofreu grandes alterações (Lourenço, 2020). Este contexto pandémico levou a que as organizações deste setor tivessem uma abordagem mais competitiva, tendo em vista a fidelização dos clientes e a atração de novos.

Posto isto, a pandemia de COVID-19 teve claramente efeitos consideráveis em toda a atividade económica, incluindo no setor hoteleiro (INE, 2020). Isto deve-se ao facto de que, desde o início da pandemia, todas as indústrias foram afetadas pela situação incerta, especialmente no setor do turismo e, conseqüentemente, da hotelaria. Uma vez que esta se baseia na mobilidade de pessoas e na interação entre as mesmas (Gallen, 2020).

A pandemia provocou diversas mudanças no setor hoteleiro, que irão permanecer no futuro. Isto porque, o primeiro ano em contexto pandémico criou aquele que será em perspetiva o futuro do setor hoteleiro, preparando os negócios para uma nova realidade (Sousa & Joukes, 2022).

A liderança nas unidades hoteleiras pode ter um papel fundamental para a satisfação dos colaboradores. Através das suas características de liderança, sejam elas o comprometimento em fornecer serviços de excelência, inspirar e motivar os colaboradores, boa atitude, justiça, fornecer suporte de saúde (por exemplo, seguros), melhorar competências através de formações, atribuir promoções, fomentar um ambiente ético, com transparência, envolvimento, rotação de funções, demonstrar apoio, promover bons valores morais e dar atenção adequada às necessidades individuais dos colaboradores (Salem et al., 2022). Ainda assim, estes autores defendem que os colegas de trabalho podem influenciar a satisfação no trabalho, através do bom comportamento, criando um ambiente de trabalho favorável, e do trabalho em equipa, incentivando o comprometimento e a sua colaboração. Com a existência de colaboradores insatisfeitos no trabalho, podem surgir alguns resultados negativos. Por exemplo, alta rotatividade, atitudes negativas no trabalho, baixo desempenho e

queda da moral dos colaboradores, afetando conseqüentemente, de forma negativa, o lucro de uma organização (Salem et al., 2022).

2.1.3. Importância da Gestão de Recursos Humanos para o setor hoteleiro

A Gestão de Recursos Humanos é responsável por criar um alinhamento entre os objetivos da organização e a satisfação dos seus colaboradores (Salgado & Souza, 2021).

Com o perfil e as especificidades do setor hoteleiro, é essencial aplicar práticas de GRH eficientes e eficazes (Martins & Machado, 2002). Estas práticas variam de acordo com a dimensão da organização, uma vez que é mais comum existirem técnicos especializados de GRH nas unidades hoteleiras de maiores dimensões do que nas mais pequenas (Harris, 2000).

Para Nickson (2007), a elevada rotatividade, a escassez de colaboradores qualificados, os salários reduzidos, entre outros fatores, constituem indicadores que devem ser considerados durante a implementação de práticas de GRH. Especialmente, quando existem elevados custos provocados por estes fatores, direta e indiretamente. Posto isto, é essencial gerir de forma eficaz os recursos humanos, sendo que a GRH é impreterível para as organizações hoteleiras (Gomes et al., 2010).

Segundo Lourenço (2020), o desempenho das organizações do setor do turismo depende daquele que é o tipo de liderança adotado. Logo, a gestão de recursos humanos tem um papel fundamental no sucesso das organizações. Uma vez que o desempenho dos colaboradores no setor hoteleiro tem um impacto direto na satisfação e fidelização dos turistas, este torna-se um elemento competitivo para as mesmas (Lourenço, 2020).

Em contraste com os anos anteriores, o ano de 2020 foi um desastre para o setor hoteleiro devido à pandemia (Sousa & Joukes, 2022). Com a entrada do país em confinamento, várias foram as unidades hoteleiras que tiveram de encerrar ou, no caso dos que não optaram pelo encerramento, viram o número de reservas baixar drasticamente. Mesmo após o período de confinamento e o regresso do turismo, este número foi-se mantendo bastante inferior ao registado em anos anteriores (Sousa & Joukes, 2022). Como explicam estes autores, a liderança das unidades hoteleiras foram forçados a implementar novas estratégias no que diz respeito aos recursos humanos. Desta forma, rentabilizaram os recursos sem aumentar os problemas financeiros destas organizações.

Dada a nova abordagem de competitividade por parte das organizações do setor hoteleiro, tornou-se essencial que estas façam uma análise da sua gestão, no que respeita à gestão de recursos humanos. Como esta provoca um impacto na satisfação e desempenho dos seus colaboradores, atribui uma vantagem competitiva para as organizações (Lourenço, 2020).

Para esta autora, o que distingue o serviço e a qualidade no setor em estudo, é a relação que estabelecida entre os colaboradores e os clientes.

Assim, é imprescindível que a liderança aposte em colaboradores com competências que acrescentem valor no sentido de prestar o melhor serviço ao cliente, uma vez que o capital humano, dentro das organizações deste setor, constitui um aspeto fundamental na competitividade das mesmas (Lourenço, 2020).

Para que exista uma vantagem competitiva e um aumento da quota de mercado por parte dos hotéis, deve existir um foco na satisfação do cliente. No entanto, esta encontra-se especialmente dependente do atendimento dos colaboradores. Deste modo, a satisfação dos colaboradores torna-se igualmente importante. Isto porque, a satisfação no trabalho tem influência na satisfação do cliente, dado que, colaboradores satisfeitos, têm o melhor desempenho possível (Ypapanti & Constantoglou, 2021).

A satisfação dos colaboradores, que determina a sua produtividade, afeta o valor dos serviços prestados que, por sua vez afeta a satisfação dos clientes. Pelo que a organização e a gestão de recursos humanos leva a um melhor serviço prestado aos hóspedes e é crucial para levar ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo entre uma organização hoteleira e os clientes (Najam et al., 2020).

No entanto, é necessário dizer que motivar os colaboradores não é uma tarefa fácil, dada a perceção que os colaboradores têm acerca das práticas de recursos humanos. Isto significa que, quaisquer que sejam os objetivos estabelecidos pela liderança durante a mobilização dos colaboradores, existe um aumento da importância do sentido de justiça que os colaboradores têm como sendo resultado destas medidas (Najam et al., 2020).

As crises fundamentais (como a pandemia da COVID-19) conduzem inevitavelmente a grandes mudanças no ambiente de trabalho de uma organização e forçam a maioria das organizações hoteleiras a aplicar estratégias de transição mais flexíveis e inovadoras. Estas incluem, a redução dos custos laborais e programas flexíveis de utilização de colaboradores (por exemplo, empregos em part-time ou temporários). E também, políticas de proteção à saúde tentando, assim, ultrapassar a pandemia (Salem et al., 2022). Estas estratégias temporárias, que estes autores indicam que são conduzidas por causa da pandemia de COVID-19, são geralmente arriscadas e fomentam sentimentos negativos de ansiedade, stress, insegurança no trabalho, desconfiança, impotência, perda de moral e motivação, e até esgotamento em relação aos seus empregos.

Nos momentos críticos em especial, o sentimento de terem um tratamento justo, aumenta a sua intensidade nos colaboradores que, tendo em conta as circunstâncias, exigem a satisfação das suas necessidades num nível superior ao que seria em circunstâncias normais.

Assim, é desempenhado um papel fundamental, do sentimento de justiça, na ligação entre as práticas desenvolvidas pela liderança e os resultados obtidos efetivamente no trabalho, já que este aumenta o empenho dos colaboradores para com a organização e respetivos objetivos (Najam et al., 2020). Segundo estes autores, o que é necessário é que exista um desenvolvimento de um comportamento geral positivo dos colaboradores. E, desta forma, alcançar um comportamento positivo correspondente por parte dos clientes. A melhor forma de alcançar este comportamento está dependente da relação dos colaboradores com os seus colegas e os clientes do hotel, especialmente na sua relação com a gestão do mesmo.

A pandemia de COVID-19 teve um papel eficaz no aumento negativo da perceção de perda de emprego entre os colaboradores desta indústria. Isto porque, este aumento não afeta apenas os indivíduos em particular, mas sim toda a comunidade e também as organizações (Salem et al., 2022). Estes autores defendem que a insegurança no trabalho constitui uma ameaça à continuidade e estabilidade do emprego que se vinha a observar antes desta crise. Apesar destes serem colaboradores que sobreviveram durante a pandemia, as suas perceções acerca da insegurança no trabalho devem ser examinadas, uma vez que podem provocar sintomas/implicações de insegurança no trabalho. Tais como cortes salariais e um ambiente de trabalho desafiador, que resultou das medidas preventivas impostas durante a COVID-19.

Para Salem et al. (2022), os colaboradores que se sentem inseguros no trabalho, terão uma influência negativa na sua organização e nos colegas de trabalho. Isto influencia a sua produtividade, pontualidade, eficiência, comprometimento, satisfação no trabalho, desempenho, afastamento e intenção de rotatividade. Segundo estes autores, a insegurança no trabalho afeta não só o ambiente, mas também a saúde psicológica dos colaboradores, bem como a sua saúde mental e física, podendo, por exemplo, levar a ansiedade e frustração.

Logo, as práticas de recursos humanos devem contemplar os aspetos enumerados anteriormente, no momento em que são definidas e implementadas nos programas de gestão e motivação dos colaboradores (Laskarin, 2017).

2.2. Motivação e Satisfação

2.2.1. Motivação e teorias motivacionais

A motivação apresenta-se como um conceito bastante relevante no que diz respeito ao comportamento humano dentro das organizações, sendo um fator essencial quando se pretende alcançar o sucesso de determinado negócio (Soares, 2015). Para este mesmo autor,

apesar da motivação levar ao desenvolvimento humano, por vezes, não existe motivação no ambiente organizacional, gerando insatisfação e baixa produtividade.

A liderança de recursos humanos procura, cada vez mais, segundo Soares (2015), perceber e utilizar a motivação para ter uma explicação para as forças e os motivos que têm uma influência sobre o desempenho das pessoas em contexto organizacional.

De acordo com este autor, existem vários estudos que comprovam que o desempenho das pessoas está dependente da sua motivação, bem como o desempenho das organizações está dependente das pessoas. Pelo que, a percepção da existência desse processo, é bastante importante para as organizações.

A liderança de recursos humanos deve, então, trabalhar constantemente o processo da motivação com a sua equipa, de forma a manter as pessoas motivadas e desta forma alcançar uma maior produtividade e sucesso organizacional (Soares, 2015). Para tal, é necessário ter em conta que cada pessoa é diferente e única, pelo que, os fatores motivacionais variam (Soares, 2015).

Para Gomes & Quelhas (2003), o significado de motivação varia consoante a linha teórica dos diferentes autores, gerando alguns debates entre os mesmos. A um ponto tal, que o conceito de motivação varia desde a resposta das pessoas a estímulos externos até à existência de comportamentos que são despoletados por estímulos provenientes do nível mental inconsciente. A motivação pode ser criada ou aumentada através de recompensas salariais, mas nenhuma pessoa é capaz de motivar outra (Gomes & Quelhas, 2003).

Segundo esses mesmos autores, existem três correntes que interpretam a motivação:

- 1) A motivação é provocada única e exclusivamente por fatores externos ao indivíduo, conferindo um caráter de hábitos ao comportamento humano – representada por ele mesmo, em que Pavlov, Thorndike e Skinner desenvolveram os conceitos de reflexo condicionado, lei do efeito e condicionamento operativo;
- 2) A motivação decorre do raciocínio do indivíduo relacionado com fatores externos, entendendo o comportamento como sendo somente racional – representada por alguns teóricos, como Vroom e Adams, englobando as teorias de cognição ou da motivação consciente;
- 3) A motivação é formada dentro do próprio indivíduo, através de um processo dinâmico que engloba todos os componentes da sua personalidade – representada pela teoria da motivação intrínseca, defendida por Bergamini e Archer, e engloba as teorias da hierarquia das necessidades de Maslow e a da motivação-higiene de Herzberg.

Várias são as teorias que tentam determinar a origem da motivação, uma vez que o seu significado é bastante complexo e não existe uma solução pré-definida ou mesmo uma só resposta para que a liderança possa perceber a motivação dos colaboradores (Barracho, 2013). Para este autor, as diversas teorias demonstram que existem vários motivos que influenciam o comportamento e o desempenho dos colaboradores, sendo que as diversas teorias e modelos podem ser agrupadas de acordo com dois critérios (Quadro 1).

Critério	Grupo de Teoria/Modelo	Autores
Concentram-se no “Objeto” da motivação e na análise dos fatores motivadores	Teorias de Conteúdo	Maslow, 1954 Alderfer, 1972 McClelland, 1961 Herzberg, 1966 Hackman & Oldham, 1980
Abordam o “como” se exprime a motivação, procurando responder à questão “Como se desenrola o comportamento motivado”	Teorias de Processo	Vroom, 1964 Lawer, 1986 Adams, 1965 Luthans & Kreitner, 1971 Deci, 1971 Locke & Latham, 1978

Quadro 1 - Critérios de agrupamento de teorias e modelos motivacionais

Ainda assim, dentro de cada um dos grupos apresentados anteriormente, existe uma diferença entre as Teorias Motivacionais de Conteúdo e as Teorias Motivacionais de Processo ou Cognitivas, segundo Ferreira et al. (2001), como se observa nos Quadros 2 e 3, respetivamente.

<i>Necessidades</i>	<i>Maslow</i>	<i>Herzberg</i>	<i>Alderfer</i>	<i>McClelland</i>
Alimento, repouso e abrigo	Necessidades Fisiológicas	Fatores Higiênicos	Necessidades de Existência	Necessidades de Afiliação
Segurança e proteção	Necessidades de Segurança	Fatores Higiênicos	Necessidades de Existência	Necessidades de Afiliação
Relacionamento, amizade, aceitação e consideração	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos	Necessidades de Relacionamento	Necessidades de Afiliação
Progresso, reconhecimento e admiração pelos outros	Necessidades de Estima	Fatores Motivacionais	Necessidades de Crescimento	Necessidades de Poder
Realização e desenvolvimento pessoal	Necessidades de Autorrealização	Fatores Motivacionais	Necessidades de Crescimento	Necessidades de Realização

Quadro 2 - Diferenças e semelhanças entre as Teorias Motivacionais de Conteúdo (Freitas, 2006)

<i>Teorias</i>	<i>Fonte de Motivação</i>	<i>Processo de motivação no comportamento</i>
Teoria da Equidade	Equidade ou Iniquidade	O indivíduo irá tentar reduzir ou anular a tensão gerada pela iniquidade
Teoria da Expectativa	Valência e Expectativas positivas	O indivíduo tenderá a despende esforço quando a atratividade da recompensa e a probabilidade de essa se realizar (instrumentalidade) for elevada
Teoria da Fixação de Objetivos	Objetivo a alcançar	O indivíduo tenderá a satisfazer os seus objetivos (fonte de emoção e desejo)
Teoria do Reforço	Consequência do comportamento	O indivíduo tenderá a repetir o comportamento recompensado e a eliminar o punido

Quadro 3 - Diferenças e semelhanças entre as Teorias Motivacionais de Processo ou Cognitivas (Freitas, 2006)

Posto isto, a liderança deve fazer uma análise de cada uma das várias teorias para que consiga entender como podem ser aplicadas em situações específicas da realidade laboral. Segundo este autor, as teorias da motivação vão de encontro a dois critérios, em que o primeiro faz uma distinção entre teorias de conteúdo e do processo. Já o segundo, faz a distinção entre teorias gerais e organizacionais sobre a motivação dos colaboradores.

Por forma a competir eficazmente no mercado global, as organizações devem projetar empregos para que o *stress* possa ser reduzido e a motivação e satisfação dos colaboradores, bem como o seu desempenho possam ser aumentados (Rožman, Treven & Čančer, 2017). Para estes autores, a motivação é um aspeto importante para a função de liderança, tendo influência sobre os outros para trabalhar em direção aos objetivos das organizações.

Para tal, a motivação dos colaboradores mais velhos para trabalhar e permanecer ativos no local de trabalho foi examinada por alguns estudos. Stamoj-Rošnagel & Biemann (2012) explicaram que as crenças estereotipadas de que os colaboradores mais velhos têm menor capacidade, menor produtividade e menos motivação no trabalho. O que leva a uma redução dos ambientes favoráveis ao trabalho para esses colaboradores, sendo que esse ambiente de trabalho coloca a motivação em risco. Para além disto, estes autores argumentaram que é fundamental entender as mudanças relacionadas com idade na motivação dos colaboradores. Ainda de acordo com estes mesmos autores, manter um elevado nível de motivação em diferentes idades e, para os colaboradores mais velhos em particular, constitui um pré-requisito para uma liderança bem-sucedida ao lidar com mudanças nas capacidades de trabalho.

De acordo com Rivaldo (2021), existem dois fatores de motivação que influenciam os colaboradores trabalhar: comando da liderança e autoconsciência ou iniciativa. Pode perceber-se a motivação como sendo o poder a causa do comportamento que, por sua vez, potencia o cumprimento de metas predefinidas.

2.2.2. Satisfação no trabalho

Dado que existem diversas concepções acerca da satisfação no trabalho, a sua determinação e as suas consequências na saúde do colaborador, por vezes, não são muito claras (Marqueze & Moreno, 2005). Alguns fatores podem ser considerados como essenciais para a satisfação, mas ao mesmo tempo como uma consequência da mesma. Como é o exemplo da relação com os colegas de trabalho, uma vez que, se for negativo, poderá gerar insatisfação no trabalho, e esta pode levar a problemas de relacionamento no ambiente organizacional (Marqueze & Moreno, 2005).

Para Mishra (2013), a satisfação no trabalho é uma questão fundamental, mas também controversa na gestão comportamental nas organizações. Em última instância, a satisfação no trabalho decide a extensão da motivação para empregar através do desenvolvimento do clima da organização. Como a satisfação com o ambiente organizacional é um subconjunto específico de posturas dos membros da organização, esta diz respeito à atitude dos colaboradores em relação ao seu trabalho.

A satisfação no trabalho é uma atitude geral, que é o resultado de muitas atitudes específicas em três áreas, nomeadamente:

- Fatores específicos do trabalho;
- Características individuais;
- Relacionamento de grupo fora do trabalho.

Estes fatores nunca podem ser isolados uns dos outros para análise, sendo que a abordagem pela qual se opta é que a satisfação no trabalho é a benevolência ou desfavorecimento com que os colaboradores veem os seus trabalhos. Isto ocorre quando os requisitos do trabalho atendem aos desejos e expectativas dos colaboradores (Mishra, 2013). No entanto, para este autor, uma abordagem mais abrangente requer que muitos fatores adicionais sejam incluídos antes de existir uma compreensão completa da satisfação no trabalho. Fatores como a idade do colaborador, saúde, temperamento, desejos e nível de aspiração devem ser considerados. Bem como, as suas relações familiares, *status* social, estabelecimentos recreativos e atividade organizacional contribuem, em última instância, para a satisfação no trabalho. Ainda de acordo com este autor, a satisfação no trabalho é derivada de muitos fatores interrelacionados, sendo que cada fator tem a sua própria importância e que não pode ser negligenciado. Todos esses fatores estão sujeitos a alterações de tempos em tempos e, portanto, o estudo desses fatores é importante.

Alguns colaboradores podem estar satisfeitos em relação a determinados aspetos do seu trabalho e, ao mesmo tempo, insatisfeitos com outros. Dado que a satisfação no trabalho

é um conceito complicado de medir de forma objetiva, esta deve ser percebida como sendo uma resposta às diferentes variáveis que são percebidas pelos colaboradores de acordo com as suas expectativas (Barracho, 2013).

As organizações, atualmente, trabalham num ambiente competitivo a nível global e são obrigadas a fazer tudo no mercado para se tornarem e permanecerem competitivas (Rožman, Treven & Čančer, 2017). Perante tal situação, para estes autores, é essencial que a liderança cuide da satisfação dos colaboradores. Uma vez que este é um fator chave para a eficácia e eficiência organizacional e para o sucesso da implementação da estratégia corporativa. Para além disto, estes autores também argumentaram que colaboradores satisfeitos se comprometem a trabalhar mais e têm maiores taxas de retenção e produtividade, sendo que a alta satisfação muitas vezes significa um menor nível de afastamento, melhorando a saúde mental e física.

Para tal, é esperado que cada indivíduo possa encontrar satisfação no seu ambiente de trabalho, o que constitui uma questão pessoal, dado que existem diferentes níveis de satisfação, que vão de encontro aos padrões aplicados a cada um deles. A satisfação percebida é influenciada pelos aspetos do trabalho que se adaptam aos desejos individuais, podendo levar ao aumento da mesma (Rivaldo, 2021).

A insegurança no trabalho, o comportamento de assumir riscos e a justiça das mudanças organizacionais mostraram impactar, significativamente, a satisfação no trabalho numa direção negativa. Isto sugere que a perceção de uma continuação insegura do trabalho, a ameaça de que a organização possa ser encerrada de forma temporária ou mesmo permanentemente devido à COVID-19, as mudanças organizacionais adotadas durante a pandemia ou as mudanças esperadas após a pandemia podem afetar a satisfação no trabalho de forma negativa (Bajrami et al., 2021).

Conforme refere Rivaldo (2021), as opiniões acerca da satisfação e insatisfação no trabalho são, muitas das vezes, reflexo das avaliações dos colaboradores acerca das suas experiências de trabalho, atuais e passadas, e não às suas perspetivas futuras. Assim, pode concluir-se que dois fatores-chave na satisfação no trabalho são a qualidade do trabalho e o suprimento das necessidades básicas dos colaboradores. A satisfação no trabalho reflete os sentimentos de uma pessoa sobre o seu trabalho, o que pode ser visto na atitude positiva dos colaboradores em relação ao trabalho e a todos os elementos que nele encontram. Para que exista um aumento da satisfação no trabalho, deve existir uma atenção, por parte das organizações, às necessidades dos colaboradores. Isto porque, a satisfação no trabalho, diversas vezes, engloba diversas emoções, valores e perceções que cada pessoa tem acerca das suas tarefas.

Os colaboradores do setor do Turismo consideraram que o seu regresso ao trabalho, durante a pandemia, constituía um risco para a sua saúde. Os resultados indicam que o comportamento de risco é um forte influenciador da satisfação no trabalho, ou seja, trabalhar sob novas circunstâncias pode impactá-la negativamente (Bajrami et al., 2021).

Quanto mais tempo os colaboradores passam no trabalho, mais importante se torna a satisfação dos mesmos (Salem et al., 2021). Este setor é conhecido pela existência de alta rotatividade, descontentamento no trabalho, um local de trabalho exaustivo e longas horas de trabalho. Pelo que, alcançar a satisfação no trabalho está entre os principais objetivos de sucesso dessas organizações, onde a satisfação no trabalho pode ser um indicador da intenção de rotatividade dos colaboradores (Salem et al., 2022). De acordo com estes autores, o clima ético do hotel influencia negativamente de forma significativa a relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

2.2.3. Motivação e Satisfação dos colaboradores

De acordo com Barracho (2013), a motivação e a satisfação no trabalho são conceitos distintos, devendo ser bastante claros para a liderança e colaboradores.

Na opinião deste autor, a motivação no trabalho provoca reações nos colaboradores, alcançando determinados objetivos, aumentando a produtividade e o rendimento. No entanto, a satisfação no trabalho surge como resultado daquilo que o colaborador entende e sente como tendo as condições necessárias.

O desempenho dos colaboradores é um resultado que pode ser alcançado por uma pessoa ou um grupo dentro de uma organização, quer de forma qualitativa como quantitativa (da Cruz Carvalho, Riana & Soares, 2020). Segundo estes autores, todas as atividades realizadas para melhorar os negócios de uma organização ou organização constituem uma forma de desempenho. Para obter um desempenho superior, é necessário que exista o papel estratégico dos colaboradores como atores em todas as atividades da organização. Para da Cruz Carvalho, Riana & Soares (2020), os esforços para melhorar o desempenho dos colaboradores são um desafio da liderança, uma vez que o sucesso no alcance dos objetivos e a sobrevivência da organização depende da qualidade do desempenho dos recursos humanos que nela se inserem. O desempenho dos colaboradores pode ser influenciado por alguns fatores, um deles é a motivação. Para estes autores, a motivação dos colaboradores na organização deve ser uma preocupação séria na gestão de recursos humanos. Para tal, as organizações devem ter atenção em como manter e gerir a motivação dos colaboradores no trabalho para que se concentrem sempre nos objetivos da organização. Isto porque, é

importante manter a motivação dos colaboradores, uma vez que esta é uma força matriz para cada indivíduo que está por trás dos colaboradores para agir e fazer algo.

Para da Cruz Carvalho, Riana & Soares (2020), além da motivação, outro fator que influencia o desempenho é a satisfação dos colaboradores no trabalho, que está relacionada com a satisfação, a nível pessoal. Posto isto, o nível de satisfação de cada pessoa é diferente e o que acontece se vários fatores forem atendidos também. Nomeadamente as necessidades individuais e a sua relação com o grau de preferência e desgosto do colaborador. A satisfação no trabalho pode ser uma das principais razões para a continuidade e sucesso de uma organização, sendo uma das atitudes que tem vindo a ser amplamente estudada no campo do comportamento organizacional para compreender diversos resultados organizacionais (da Cruz Carvalho, Riana & Soares, 2020). Segundo estes autores, a satisfação no trabalho é a perceção do colaborador de quão bem o trabalho proporciona o que é considerado importante e positivo, sugerindo que a motivação tem um efeito significativo na satisfação no trabalho.

Para estes autores, a manutenção dos recursos humanos é um dos principais desafios na liderança de uma organização, sendo que o sucesso na resolução de vários problemas de recursos humanos pode produzir uma organização eficaz porque os colaboradores motivados e mais satisfeitos tendem a ser mais cooperantes e mais produtivos no local de trabalho. A motivação intrínseca pode aumentar a satisfação no trabalho dos colaboradores, sendo que a motivação tem um impacto considerável e positivo na satisfação no trabalho (da Cruz Carvalho, Riana & Soares, 2020).

Para Rivaldo (2021), é necessário que exista uma motivação contínua dos recursos humanos, para que estes realizem o seu trabalho eficaz e eficientemente. Isto porque, não existindo motivação, os colaboradores irão sentir-se desencorajados a concluir tarefas, cedendo facilmente à tentação de não realizar o seu trabalho. Ainda para este autor, a liderança das organizações tem o dever de prestar atenção a estas situações, uma vez que estas possuem efeitos em todo o processo organizacional, de forma gradual, dificultando o alcance dos objetivos definidos.

Caso os motivos que podem causar *stress* estejam relacionados com o indivíduo, estes afetam, de uma forma positiva e direta, a motivação dos colaboradores e a satisfação no trabalho. Por outro lado, se os motivos estiverem relacionados com o trabalho, têm um efeito direto e positivo na motivação dos colaboradores, mas afetam indiretamente a satisfação no trabalho (Khuong & Linh, 2020).

2.2.4. Motivação e Satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro

Os 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). Segundo este autor, os recursos humanos são considerados como sendo a chave para atingir os objetivos e o sucesso do hotel. 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). Para este autor, o processo de realização de trabalhos de acordo com as normas hoteleiras, é uma referência para os colaboradores que apresentam um bom desempenho. Assim, a avaliação de desempenho constitui uma ferramenta útil, tanto para a avaliação do trabalho, como também para o desenvolvimento e motivação dos colaboradores. Posto isto, é fundamental que tenham inteligência e capacidade de construir relações entre os colaboradores. Isto, irá criar atitudes de confiança dos colaboradores na realização de tarefas e responsabilidades atribuídas. Estas irão levar a comportamentos positivos, como ética, boa moral, para que seja alcançado um bom desempenho. Pelo que, motivar os colaboradores e mantê-los satisfeitos são formas através das quais a liderança e as organizações retêm colaboradores e prestam um serviço de excelência. Uma vez que este é um desafio da liderança há décadas, foram realizadas várias pesquisas para determinar o que ajuda a motivar as pessoas no setor hoteleiro (DiPietro, Kline & Nierop, 2014).

Este setor tem sido o foco de muitos estudos de satisfação no trabalho (Sledge, Miles & Copping, 2008). Aqui, também se integra o setor do turismo, que é uma organização orientada para o serviço, logo, depende largamente dos recursos humanos para atingir os seus objetivos de negócio e manter a vantagem competitiva. Isto porque, as funções diárias deste setor, são realizadas por colaboradores, que envolvem desde a receção até à despedida dos hóspedes (Norbu & Wetprasit, 2021). Para estes autores, o nível de desempenho dos colaboradores determina em grande parte o seu sucesso. Para além disto, a gestão eficaz de recursos humanos permite atingir as metas e objetivos organizacionais.

No seguimento do que foi referido anteriormente, a insegurança no trabalho está negativamente associada à satisfação e motivação no trabalho, provocando comportamentos e respostas indesejáveis nos colaboradores (Ngirande et al., 2014). Para estes autores, as condições de trabalho inadequadas e os riscos percebidos pelos colaboradores no seu local de

trabalho levam a mudanças na motivação e na satisfação no trabalho, bem como nas suas intenções de rotatividade.

A forma como os colaboradores enfrentam as frustrações individuais é percebida como significativa para a motivação dos colaboradores e a satisfação no trabalho. O *stress* entre os colaboradores varia de nível baixo a alto, uma vez que um nível alto ocorre em circunstâncias em que o trabalho dos colaboradores exige uma enorme quantidade de tempo, levando a que estes tenham menos disponibilidade para se dedicarem à sua vida diária (Khuong & Linh, 2020).

Com a existência de benefícios, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, tratamento justo, ambiente de trabalho saudável e livre de *stress*, e ainda, possibilidade de usufruir de formação adequada, existe um aumento da satisfação dos colaboradores (Salem et al., 2022). Por outras palavras, ocorrendo um desequilíbrio entre o trabalho e a vida, surgem efeitos negativos na motivação e na satisfação profissional. Este desequilíbrio é uma preocupação inevitável quando se fala no setor hoteleiro (Khuong & Linh, 2020).

De acordo com Khuong & Linh (2020), uma explicação para isto é que o setor da hotelaria tem horários de trabalho rigorosos, sazonais, a tempo parcial e temporários, onde os colaboradores podem considerar o seu esforço no trabalho garantido, para que não fiquem sob alta pressão durante o horário de trabalho. Além disso, o *stress* laboral é considerado normal e inegável pelos colaboradores deste setor. Segundo estes autores, 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.

A percepção das mudanças organizacionais implementadas ou planeadas, reflete a avaliação dos colaboradores sobre a justiça das mudanças realizadas pela liderança. As mudanças organizacionais provocavam um sentimento de medo entre os colaboradores, uma vez que não existia certeza de como essas mudanças os iriam afetar. Isto levou a uma redução do nível de satisfação e motivação no trabalho daqueles que permaneceram nas organizações, especialmente se essas mudanças fossem percebidas como injustas e refletissem descuido por parte da liderança (Ngirande et al., 2014).

O trabalho inseguro no turismo, causado pela COVID-19, teve um impacto negativo na motivação profissional, enquanto as mudanças que foram adotadas em resposta à pandemia, diminuíram a satisfação profissional. Por outro lado, o comportamento de risco não teve um impacto significativo na motivação profissional, provavelmente porque os colaboradores acreditavam que estas medidas seriam apenas temporárias (Bajrami et al., 2021).

A satisfação dos colaboradores no trabalho está relacionada com a retenção de forças de trabalho talentosas. Assim, no setor da hotelaria, a satisfação dos colaboradores constitui

um elemento importante (Salem et al., 2022). Para estes autores, os hotéis que definem estratégias de retenção, terão colaboradores satisfeitos, existindo assim, uma melhoria no atendimento ao cliente, nos lucros, clientes satisfeitos e colaboradores com bom comportamento, levando a organização a alcançar uma vantagem competitiva.

2.2.5. Influência do contexto pandémico na motivação e satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro

Uma crise causada pela pandemia do COVID-19 afetou o mundo inteiro, deixando efeitos duradouros na economia global e em cada indivíduo (Bajrami et al., 2021). Para estes autores, as consequências mais graves a nível global foram a insegurança laboral, o desemprego e os riscos para a saúde. Depois de ser declarada a pandemia a nível global, a maioria da população mundial teve de enfrentar muitas restrições, incluindo proibições de viagens internacionais e domésticas, sendo que, em apenas algumas semanas, destinos com excesso de turismo tornaram-se destinos sem turistas (Bajrami et al., 2021). Segundo estes autores, as implicações socioeconómicas da pandemia de COVID-19, delinearão o facto de o setor do turismo ser o setor mais atingido pelo surto. Com isto, sofreram impactos tanto na oferta como na procura, sendo que os colaboradores deste setor enfrentaram dificuldades potencialmente devastadoras.

A pandemia da COVID-19 teve diversos efeitos na economia global e na vida das pessoas. Dada a natureza de grande contacto das organizações de serviços, o setor da hotelaria e do turismo enfrentou uma situação extremamente desafiante devido à pandemia da COVID-19 (Park & Hai, 2021). O maior declínio no número de colaboradores foi relatado neste setor, uma vez que milhões de pessoas perderam os seus empregos, enquanto outras enfrentaram níveis extremamente altos de insegurança no emprego e riscos físicos e psicológicos associados (Bajrami et al., 2021). Também sentiram muita ansiedade durante a pandemia de COVID-19, como preocupação com infeções, o que pode afetar gravemente o seu comportamento e bem-estar no trabalho (Park & Hai, 2021).

Dada a imensa competitividade do setor hoteleiro, há a necessidade de uma oferta constante de pessoal motivado e satisfeito (Vo-Thanh et al., 2020). Estes autores referem que, segundo pesquisas anteriores, a insegurança no trabalho estava associada de forma negativa à satisfação e motivação no trabalho, levando a comportamentos indesejáveis por parte dos colaboradores. No setor hoteleiro, por sua vez, o alto nível de insegurança no trabalho teve uma influência negativa na satisfação no trabalho entre os colaboradores do hotel, acelerando e estimulando o desenvolvimento de intenções de rotatividade. Os colaboradores viam esta

forma como sendo eficaz para gerir o stress provocado pela incerteza sentida de manter o emprego.

Segundo Bajrami et al. (2021), os riscos presentes no local de trabalho provocados pela pandemia, levaram a mudanças na motivação e satisfação no trabalho, uma vez que os colaboradores se preocupavam com os efeitos negativos das possíveis condições perigosas de trabalho enquanto se questionavam acerca da justificação para se exporem a tais riscos. Isto diminuía a sua motivação e satisfação com o trabalho.

As pesquisas mostraram que os fatores que originaram *stress* nos colaboradores, após o início da pandemia, enquadravam-se em três domínios: tradicionais do trabalho, instáveis (e, portanto, mais exigentes no ambiente laboral) e antiéticos (transmitidos por práticas específicas do setor). Tanto que, estes fatores e as suas consequências neste período conturbado, diferiam significativamente daqueles que provocavam *stress* aos colaboradores anteriormente (Wong et al., 2021).

O agravamento da situação económicas das organizações do setor hoteleiro impactou negativamente o emprego e a segurança do mesmo, uma vez que as organizações do setor levaram a que os seus colaboradores se reformassem antecipadamente, a que fossem despedidos, a que gozassem licenças sem vencimento, a que sofressem uma redução nos benefícios sociais e a que mudassem os seus turnos ou posições de trabalho (Edge-cliffe-Johnson, 2020).

De acordo com Wong et al. (2021), estas circunstâncias opressivas fomentaram a ansiedade dos colaboradores relativamente ao seu trabalho e o medo em relação ao seu futuro profissional. Os colaboradores do setor hoteleiro chegaram a estados extremos de ansiedade e de *stress*, por estarem nos seus locais de trabalho durante a pandemia. Segundo estes autores, os impactos prejudiciais da pandemia tiveram efeitos em todos os colaboradores do setor, desde os colaboradores da linha da frente até à liderança.

Num estudo elaborado por Yousaf et al. (2019), foi examinado o impacto do *stress* ocupacional, bem como os efeitos do apoio social no trabalho no resultado desse *stress*, sendo que o primeiro foi considerado o fator com mais influência na mitigação da satisfação dos colaboradores.

De acordo com Alyahya et al. (2022), a insegurança no emprego está relacionada com a estabilidade e com as preocupações dos colaboradores de que a sua continuidade no emprego esteja em risco. Esta preocupação é fomentada pelo ambiente de trabalho envolvente. A incerteza com a pandemia obrigou muitos hotéis ao *lay-off* em massa, o que colocou em risco milhões de colaboradores. Para estes autores, não é novidade que os sobreviventes, ou seja, os colaboradores que permaneceram no emprego durante as crises, estão preocupados com a

continuidade do seu trabalho e com o seu futuro. O que leva a reações negativas, como a perda de moral e motivação, incluindo a existência de comportamentos antiéticos. Os colaboradores que se sentem inseguros nos seus empregos irão procurar novos, existindo uma associação positiva entre a insegurança e a existência de elevada intenção de rotatividade para aqueles que sentem elevada insegurança no trabalho (Alyahya et al., 2022).

Apesar de a motivação não ter sofrido um impacto significativo pelo comportamento de risco, as diretrizes de segurança propostas e os riscos para a saúde existentes, após o regresso ao trabalho, podem ter um papel decisivo na satisfação no trabalho (Bajrami et al., 2021). Estes autores demonstram que, no geral, os colaboradores que se mantiveram nos seus locais de trabalho durante esta fase, não consideraram as mudanças organizacionais como sendo justas e sentiram que o seu estatuto dentro da organização iria mudar. O facto de os colaboradores estas mudanças como injustas, pode mostrar que os colaboradores esperavam que a liderança reagisse de uma melhor forma, tomasse decisões diferentes e os protegesse. Com a recuperação do setor do turismo face à pandemia de COVID-19, este tem a necessidade de ser impulsionado, o que requer empréstimos, apoio e um bom planeamento (Gautam, 2021). Para estes autores, a escassez de talentos e a incerteza do emprego no setor hoteleiro, que foram aumentadas pela pandemia da COVID-19, representam, portanto, uma ameaça imediata ao desempenho e à viabilidade organizacional (sobrevivência). Esta, é uma situação sem precedentes, que exige que as organizações hoteleiras procurem diversas soluções, para a retenção do seu pessoal qualificado/talentoso, de modo a manterem-se competitivas e sustentadas no futuro (Salem et al., 2022). Tudo isto leva a que seja necessário analisar quais os impactos da pandemia na motivação e satisfação dos colaboradores deste setor.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

De forma a complementar o enquadramento teórico que foi elaborado anteriormente, é necessário desenvolver a metodologia de investigação. Este, é assim, um dos capítulos mais importantes, uma vez que é onde se descreve o modo como a pesquisa foi elaborada, as diferentes etapas do processo, a escolha da amostra, as variáveis do estudo e o respetivo instrument de recolha de dados.

3.1. Objetivos do Estudo

Para a elaboração do presente estudo, foram definidos os seguintes objetivos:

- Objetivo geral: Averiguar a motivação e satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro português, antes, durante e após a pandemia de COVID-19.
- Objetivos específicos:
 - Analisar a motivação e a satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro português;
 - Avaliar os impactos da pandemia na motivação e na satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro português.

De forma a alcançar os objetivos inicialmente propostos, foi necessário recolher dados secundários (através da revisão de literatura) bem como dados primários (através da aplicação do questionário).

3.2. Dados Primários e Secundários

O estudo passa por uma tipologia mista, uma vez que engloba dados quantitativos (obtidos através da aplicação do questionário) e qualitativos (que surgem através da revisão de literatura).

O presente estudo foi elaborado tendo por base as diferentes pesquisas bibliográficas acerca do tema em análise, ou seja, dados secundários que correspondem a dados que já se encontram publicados e que estão disponíveis em bases de dados.

No que diz respeito aos dados primários, o método mais comum de recolha destes dados é através da aplicação de um questionário.

Neste caso, foi escolhido e aplicado o questionário eletrónico criado nos formulários do Google e distribuído eletronicamente aos participantes através de e-mail, redes sociais e pessoas conhecidas do setor (conforme Apêndice 2). Isto, devido à maior facilidade de distribuição do mesmo, tanto por e-mail como através das redes sociais, existindo assim, a possibilidade de atingir um maior número de pessoas do setor em análise.

3.3. Seleção da Amostra

Para o inquérito utilizado para a recolha de dados, não foi utilizado nenhum método de amostragem específico, ou seja, trata-se de uma amostra de conveniência (Creswell, 2011). De ressaltar que mesmo uma amostra de conveniência pode fornecer informações importantes sobre a população de uma pesquisa.

Ainda dentro da amostra não probabilística, foi utilizada a técnica da bola de neve (*snowball sampling*) em simultâneo, tendo sido benéfica a partilha em rede dentro deste meio, de forma facilitadora, uma vez que se os primeiros inquiridos partilharem o questionário, fomentam a construção da amostra.

Para a recolha de dados, o método utilizado foi uma amostra não probabilística por conveniência, uma vez que não foi possível chegar a todas as unidades hoteleiras em Portugal.

Os participantes da pesquisa, preencheram o questionário eletronicamente de 14 de janeiro a 31 de janeiro de 2024. Este, teve um total de 234 respostas, sendo que 2 das respostas não preenchiam o critério de inclusão mencionado anteriormente, pelo que foram consideradas para a análise as 232 respostas.

3.4. Variáveis do Estudo

Neste estudo, foram definidas 18 variáveis em cada um dos dois grandes grupos em análise: Motivação e Satisfação.

Relativamente à Motivação, os parâmetros em análise que correspondem às respetivas variáveis deste grupo foram em relação aos respondentes se sentirem motivados ou não:

- a aprender novos métodos de trabalho...
- a desenvolver trabalho em equipa...
- a participar em ações de formação...
- a participar em projetos de mudança na organização...
- a sugerir melhorias...
- a participar em Brainstorming...
- a desenvolver diálogo (feedback)...
- a desenvolver a minha criatividade e inovação...
- a ter poder/influência (assumir um papel de liderança)...
- pela existência de equidade no meu local de trabalho...
- a ter autonomia (capacidade de tomar decisões)...
- pelas recompensas materiais...

- a desenvolver a minha especialização...
- pelo sentimento de associação (necessidade de pertencer ao meio e a eterna busca de relacionamentos íntimos e significativos com as pessoas no trabalho)...
- pela segurança financeira (estabilidade)...
- pelo crescimento profissional...
- pelo sistema de remuneração...
- para realizar um trabalho com qualidade...

Já no que diz respeito à Satisfação, os parâmetros em análise que correspondem às respetivas variáveis deste grupo foram em relação aos respondentes se sentirem satisfeitos ou não:

- a imagem da organização...
- o desempenho global da organização...
- o papel da organização na sociedade...
- o relacionamento da organização com os/as cidadãos/cidadãs e sociedade...
- a forma como a organização gere os conflitos de interesses...
- o nível de envolvimento dos/das colaboradores/as na organização e na respetiva missão...
- o envolvimento dos/das colaboradores/as nos processos de tomada de decisão...
- o envolvimento dos/das colaboradores/as em atividades de melhoria...
- os mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores/as e gestores/as...
- os mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização...
- as ações de formação que realizei até ao presente...
- a política de gestão de recursos humanos...
- o ambiente de trabalho...
- o modo como a organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais...
- o horário de trabalho...
- a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais...
- a igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais...
- a igualdade de oportunidades nos processos de promoção...
- a igualdade de tratamento na organização...

Todos os parâmetros apresentados anteriormente, tinham sempre como ponto de comparação os três diferentes contextos em estudo: Pré-pandemia, Durante a pandemia e Pós-pandemia.

3.5. Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados

O questionário foi divulgado por email, tendo como objetivo principal a sua ampliação a profissionais do setor hoteleiro em Portugal, sendo este o segmento em estudo.

Relativamente ao questionário, a sua estrutura passou por uma questão de filtro inicial, de forma que todos os participantes no inquérito fossem profissionais de unidades hoteleiras em Portugal. O questionário foi estruturado de acordo com a revisão de literatura acerca deste tema, sendo adaptado para a área de investigação, indo ao encontro das necessidades primárias do mesmo e de forma a atingir os objetivos inicialmente definidos.

Para a realização da pesquisa quantitativa, foi utilizado um questionário semiestruturado (Apêndice 1), baseado noutros inquéritos por questionários de pesquisa na mesma temática, com o intuito de aumentar a validade e autenticidade das respostas. A utilização do questionário fornece informações extensas acerca de uma grande amostra num curto período de tempo.

Além disso, este método de recolha de dados primários assegura o anonimato dos participantes, o que contribui para uma maior confiabilidade das respostas (Alves et al., 2021).

O questionário iniciou-se com uma questão relacionada com o critério de inclusão: já ter estado ou estar atualmente a trabalhar no setor hoteleiro, uma vez que apenas seria de interesse para a investigação obter respostas de pessoas inseridas no setor e, de seguida, em caso afirmativo, surgia uma questão acerca da função desempenhada.

Para tal, foi então dividido em dois grandes grupos de perguntas: motivação e satisfação, subdividindo estes em dois blocos de perguntas em cada um destes grupos, de forma a questionar e posteriormente avaliar as diferenças dentro das várias questões nos três contextos em estudo: pré-pandemia, durante a pandemia e pós-pandemia. Por fim, foram incluídas questões demográficas: género, idade, habilitações literárias, estado civil e categoria da unidade hoteleira, bem como a função desempenhada, de forma a conseguir obter a caracterização dos respondentes.

Segundo os dados obtidos (Apêndice 3), a maioria dos respondentes eram mulheres (62,5%), conforme Gráfico 1, pertencentes à faixa etária entre os 30 e os 50 anos (60,3%), de acordo com o Gráfico 2, com grau académico de Licenciatura (49,1%), seguido do Ensino Secundário (31,5%) e do Mestrado (12,5%), como se pode observar no Gráfico 3.

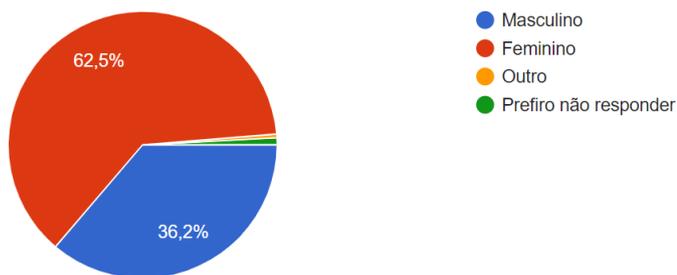


Gráfico 1 - Género

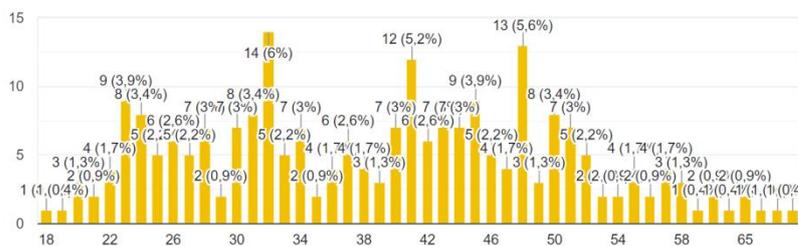


Gráfico 2 - Idade

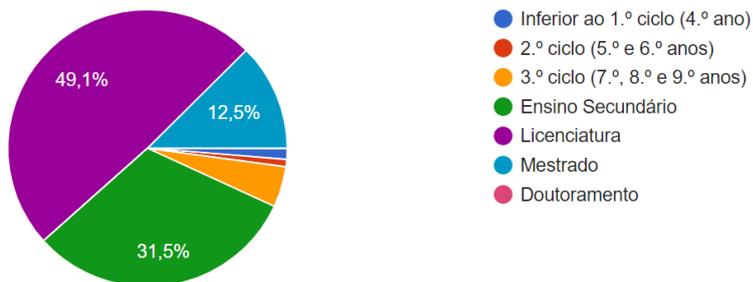


Gráfico 3 - Habilitações Literárias

Relativamente ao Estado Civil dos inquiridos, a maioria eram Solteiros (43,5%), seguido de Casados (35,8%) e de União de Facto (13,8%), conforme Gráfico 4.

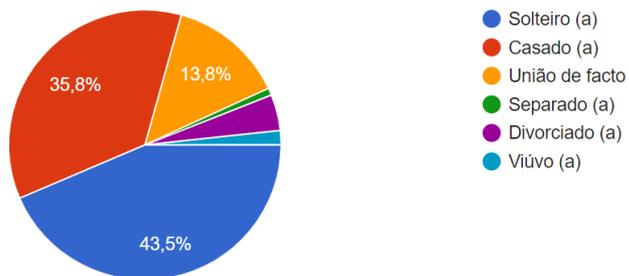


Gráfico 4 - Estado Civil

Em relação à Categoria da Unidade Hoteleira onde trabalham ou já trabalharam, a maioria eram unidades de 4 estrelas (47,8%), seguido de unidades de 3 estrelas (27,6%) e de unidades com 5 estrelas (14,7%), de acordo com o Gráfico 5.

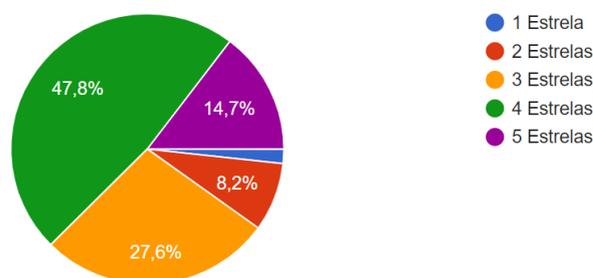


Gráfico 5 - Categoria da Unidade Hoteleira

Todas as questões são fechadas, à exceção das questões demográficas, sendo que as questões relacionadas com os níveis de motivação e os níveis de satisfação eram pertencentes a uma escala Likert de cinco pontos, com respostas que variam de “Nada motivado / Nada satisfeito” a “Muito motivado / Muito satisfeito” (consoante o grupo de cada questão). No caso da maioria das questões, que diziam respeito aos parâmetros em análise para cada um dos grupos, tinham três opções de resposta correspondentes aos contextos em análise (pré-pandemia, durante a pandemia e pós-pandemia).

Os motivos que levaram à escolha deste tipo de questões foram a possibilidade que proporcionam ao investigador a fácil comparação das respostas e a sua facilidade de codificação. Por fim, a padronização da classificação das questões do tipo Likert permite o processamento analítico e estatístico dos dados recolhidos e a formação de grupos correspondentes.

Além disso, o foco estava no conteúdo claro das questões, sendo elas redigidas, pequenas, simples e compreensíveis. Ao mesmo tempo, procurou-se despertar o interesse dos participantes e incentivá-los a responder com honestidade. Antes da elaboração do questionário final, um questionário piloto foi distribuído a diferentes pessoas relacionadas e não relacionadas com a área, que não participaram da última pesquisa, para identificar possíveis ambiguidades e duplicidades nas perguntas. Por fim, a análise estatística dos dados foi elaborada com o programa Excel, utilizando instrumentos apropriados de Estatística Descritiva.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para que seja possível apresentar e analisar os resultados obtidos através da aplicação do questionário referido anteriormente com mais clareza, esta análise divide-se em duas partes: Motivação e Satisfação.

4.1. Motivação

Relativamente à motivação dos respondentes, conforme se pode verificar através do resumo apresentado na Tabela 1, existiu um crescente aumento da percentagem de respondentes que indicou o seu grau de Motivação como sendo mais reduzido no contexto durante a pandemia em relação ao de Pré-Pandemia, uma vez que foi maior o número de pessoas que considerou um nível mais baixo na escala neste contexto relativamente ao anterior.

No contexto de pós-pandemia acontece exactamente o oposto, sendo que existe um aumento do número de respondentes que considera um nível mais alto na escala neste contexto, conseguindo uma percentagem no nível 5 (Muito Motivado), que é superior inclusivamente à obtida no contexto de Pré-Pandemia.

Contextos <u>Qual era o seu grau de Motivação no Trabalho...</u>	Níveis de Motivação				
	1	2	3	4	5
na Pré-Pandemia?	2.6%	5.6%	20.7%	40.5%	30.6%
durante a Pandemia?	14.2%	23.7%	34.5%	17.2%	10.3%
na Pós-Pandemia?	3.0%	9.9%	16.8%	35.3%	34.9%

Tabela 1 - Níveis de Motivação (Elaboração Própria)

Relativamente aos parâmetros analisados em termos de motivação, conforme se pode verificar através do resumo apresentado na Tabela 2, existiu uma diminuição da percentagem de respondentes que considerou estar motivado durante a pandemia, sendo esta inferior à obtida no contexto de Pré-Pandemia. Na de Pós-Pandemia, verificou-se superior a ambas as anteriores, não tendo existido nenhum parâmetro analisado que não tenha seguido esta tendência.

Parâmetros em análise – Motivação <u>Senti-me/Sinto-me motivado/a...</u>	Contextos		
	Pré-Pandemia	Durante a Pandemia	Pós-Pandemia
a aprender novos métodos de trabalho...	55.5%	51.1%	79.9%
a desenvolver trabalho em equipa...	65.2%	44.1%	84.6%
a participar em ações de formação...	54.3%	50.2%	78.0%
a participar em projetos de mudança na organização...	52.5%	47.5%	83.4%
a sugerir melhorias...	56.9%	49.3%	86.7%
a participar em Brainstorming...	55.9%	46.5%	81.2%
a desenvolver diálogo (feedback)...	61.2%	50.0%	86.2%
a desenvolver a minha criatividade e inovação...	55.4%	47.7%	86.0%
a ter poder/influência (assumir um papel de liderança)...	60.3%	47.8%	86.6%
pela existência de equidade no meu local de trabalho...	66.8%	55.4%	81.7%
a ter autonomia (capacidade de tomar decisões)...	64.4%	54.2%	88.9%
pelas recompensas materiais...	58.3%	41.1%	85.6%
a desenvolver a minha especialização...	55.9%	50.0%	82.8%
pelo sentimento de associação (necessidade de pertencer ao meio e a eterna busca de relacionamentos íntimos e significativos com as pessoas no trabalho)...	58.0%	46.4%	80.1%
pela segurança financeira (estabilidade)...	61.7%	44.2%	83.0%
pelo crescimento profissional...	58.0%	40.1%	86.0%
pelo sistema de remuneração...	58.4%	36.2%	83.2%
para realizar um trabalho com qualidade...	73.2%	58.6%	90.0%

Tabela 2 - Parâmetros de motivação analisados em cada um dos contextos (Elaboração Própria)

Em ambas as tabelas anteriores, podemos verificar que a tendência se mantém, ou seja, no contexto de Pós-Pandemia, o nível de motivação é sempre mais elevado do que nos restantes contextos em estudo, bem como os parâmetros em análise que seguem esta mesma tendência, verificando-se um aumento da motivação dos colaboradores neste contexto.

4.2. Satisfação

Relativamente à Satisfação dos respondentes, conforme se pode verificar através do resumo apresentado na Tabela 3, existiu um crescente aumento da percentagem de respondentes que indicou o seu grau de Satisfação como sendo mais reduzido no contexto durante a pandemia em relação ao de Pré-Pandemia. Isto porque, foi maior o número de pessoas que considerou um nível mais baixo na escala neste contexto relativamente ao anterior.

No contexto de pós-pandemia acontece exatamente o oposto, sendo que existe um aumento do número de respondentes que considera um nível mais alto na escala neste contexto, conseguindo uma percentagem no nível 5 (Muito Satisfeito), que é superior inclusivamente à obtida no contexto de Pré-Pandemia.

	Níveis de Satisfação				
Contextos <u>Qual era o seu grau de satisfação no trabalho</u>	1	2	3	4	5
na Pré-Pandemia?	2.6%	5.6%	23.3%	39.2%	29.3%
durante a Pandemia?	13.8%	20.7%	37.5%	20.7%	7.3%
na Pós-Pandemia?	4.3%	9.5%	16.4%	34.9%	34.9%

Tabela 3 - Níveis de Satisfação (Elaboração Própria)

Relativamente aos parâmetros analisados em termos de satisfação, conforme se pode verificar na Tabela 4, existiu uma diminuição da percentagem de respondentes que considerou estar satisfeito durante a pandemia, sendo esta inferior à obtida no contexto de Pré-Pandemia. Na de Pós-Pandemia, verificou-se superior a ambas as anteriores, não tendo existido nenhum parâmetro analisado que não tenha seguido esta tendência.

Parâmetros em análise – Satisfação <u>Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com...</u>	Contextos		
	Pré-Pandemia	Durante a Pandemia	Pós-Pandemia
a imagem da organização...	61.2%	51.9%	80.6%
o desempenho global da organização...	61.1%	54.8%	81.3%
o papel da organização na sociedade...	60.0%	57.0%	74.5%
o relacionamento da organização com os/as cidadãos/cidadãs e sociedade...	61.5%	56.3%	74.0%
a forma como a organização gere os conflitos de interesses...	64.1%	52.2%	78.8%
o nível de envolvimento dos/das colaboradores/as na organização e na respetiva missão...	60.3%	55.2%	76.8%
o envolvimento dos/das colaboradores/as nos processos de tomada de decisão...	62.0%	51.6%	77.7%
o envolvimento dos/das colaboradores/as em atividades de melhoria...	57.7%	51.5%	80.6%
os mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores/as e gestores/as...	58.4%	50.0%	80.5%
os mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização...	57.2%	49.2%	78.1%
as ações de formação que realizei até ao presente...	65.0%	49.5%	73.5%
a política de gestão de recursos humanos...	60.0%	50.3%	77.7%
o ambiente de trabalho...	63.8%	43.5%	76.8%
o modo como a organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais...	61.8%	46.1%	79.2%
o horário de trabalho...	56.5%	50.0%	78.5%
a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais...	56.1%	55.6%	75.1%
a igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais...	63.0%	45.3%	82.9%
a igualdade de oportunidades nos processos de promoção...	61.9%	40.3%	83.5%
a igualdade de tratamento na organização...	64.7%	48.0%	82.1%

Tabela 4 - Parâmetros de Satisfação analisados em cada um dos contextos (Elaboração Própria)

Em ambas as tabelas anteriores, pode-se verificar que a tendência se mantém, ou seja, no contexto de Pós-Pandemia, o nível de satisfação é sempre mais elevado do que nos restantes contextos em estudo, bem como os parâmetros em análise que seguem esta mesma tendência, verificando-se um aumento da satisfação dos colaboradores neste contexto.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dado que a motivação dos colaboradores é muito influenciada pelas políticas de Gestão de Recursos Humanos (Stamov-Roßnagel & Biemann, 2012) e, considerando os resultados explanados anteriormente, pode concluir-se que estas políticas tiveram melhorias no contexto de Pós-Pandemia relativamente aos contextos de Pré-Pandemia e Durante a Pandemia.

O mesmo se verifica com a satisfação dos colaboradores, muito influenciada também pelas políticas de Gestão de Recursos Humanos (Mishra, 2013), uma vez que com os resultados obtidos, estas políticas sofreram também melhorias no mesmo sentido do ponto anterior. Ou seja, também existiram mudanças positivas no contexto de Pós-Pandemia comparando com os restantes dois contextos.

Estes resultados demonstram que tanto na Motivação como na Satisfação, as políticas de Gestão de Recursos Humanos foram mais eficazes no sentido de existir uma melhoria das condições de trabalho dos colaboradores do setor hoteleiro, levando a que estes sejam mais eficientes e produtivos (da Cruz Carvalho, Riana & Soares (2020).

Em épocas de crise como a Pandemia de COVID-19, a resiliência do setor hoteleiro está dependente da organização e do desempenho da sua força de trabalho. Pode perceber-se que o Gestor de Recursos Humanos, o seu estilo de liderança e as suas competências são determinantes para a eficácia e produtividade da força de trabalho (Kara et al., 2013).

Portanto, um líder competente deve procurar canais de comunicação com os colaboradores, garantindo que a visão e os objetivos da organização serão compreendidos e seguidos por todos os colaboradores (Susser & Tyson, 2020). Se fizer isto, consegue alcançar consequências positivas na melhoria da motivação e da satisfação dos seus colaboradores. Este facto está perceptível com os resultados obtidos na Tabela 2, em termos de motivação, nos seguintes parâmetros analisados:

- Sugestão de melhorias;
- Participação em *Brainstorming*;
- Desenvolvimento de diálogo (*feedback*).

No que diz respeito à satisfação, percebe-se pelos resultados obtidos na Tabela 4, através dos seguintes parâmetros em análise:

- Imagem da organização;
- Desempenho global da organização;
- Forma como a organização gere os conflitos de interesses;
- Envolvimento dos/das colaboradores/as na organização e na respetiva missão;

- Política de Gestão de Recursos Humanos.

Dado que motivar os colaboradores não é uma tarefa fácil, como refere Najam et al. (2020), torna-se mais relevante para que os colaboradores realmente percecionem o sentido de justiça como resultado das práticas de gestão de recursos humanos. Isto pode ser observado com a análise do parâmetro da existência de equidade no local de trabalho (Tabela 2). Numa situação crítica, como a que foi vivida em plena pandemia, torna-se ainda mais intensa a necessidade que os colaboradores sentem, de terem um tratamento justo, exigindo a satisfação das suas necessidades de uma forma muito superior àquela que teriam em circunstâncias normais. Prova disto, é o facto de a satisfação ter diminuído em todos os parâmetros analisados no contexto de durante a pandemia relativamente ao contexto de pré-pandemia. Particularmente, nos seguintes parâmetros analisados (Tabela 4):

- Modo como a organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais;
- Horário de trabalho;
- Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais;
- Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais;
- Igualdade de oportunidades nos processos de promoção;
- Igualdade de tratamento na organização.

Mesmo a motivação e a satisfação sendo dois conceitos diferentes que devem ser de grande clareza para o gestor de recursos humanos (Barracho, 2013), é importante melhorar ambas, uma vez que estas influenciam o sucesso da organização. Em contrapartida, a sua melhoria depende de fatores distintos. Se, no caso da motivação leva a que os colaboradores tenham ações no sentido de alcançar objetivos, já a satisfação vai surgir como resultado da perceção que os colaboradores têm, de sentir que recebem as condições necessárias no seu trabalho (Barracho, 2013). Posto isto, e tendo em conta todos os parâmetros analisados no âmbito da motivação e também da satisfação, através do questionário, é possível concluir que as mudanças implementadas pela liderança das organizações durante este período foram eficazes. Assim, levaram a que ambas tenham sofrido alterações positivas nos colaboradores relativamente ao seu estado no contexto de pré-pandemia.

Relativamente à questão de investigação: Qual a motivação e satisfação dos colaboradores do setor hoteleiro português? As respostas dos participantes no inquérito mostraram que a maioria deles considera que existe maior motivação e satisfação no contexto de pós-pandemia, seguido do contexto de pré-pandemia e, por último, o contexto durante a

pandemia, como se pode verificar nas Tabelas 2 e 4, respetivamente. Isto porque, em ambos os casos, a percentagem nos parâmetros analisados relacionados com a satisfação no contexto de Pós-Pandemia é sempre superior aos restantes dois contextos. Assim sendo, podemos concluir que as respostas obtidas através dos questionários vão ao encontro da literatura, em que a pandemia de COVID-19 veio provocar alterações significativas ao nível da motivação e satisfação no setor hoteleiro. Tanto pela diminuição das mesmas durante a pandemia comparativamente com a pré-pandemia, mas também o seu posterior aumento no contexto de pós-pandemia. Inclusivamente, pode-se generalizar que, todos os aspetos, quer na motivação como na satisfação, são superiores no contexto de pós-pandemia do que no de pré-pandemia, como se pode observar nas Tabelas 2 e 4, respetivamente, apresentadas anteriormente.

A crise pandémica provocou efeitos negativos a nível mundial, tanto na economia como em cada indivíduo, especialmente no que concerne à insegurança laboral, ao desemprego e aos riscos para a saúde (Bajrami et al., 2021). Logo, é natural que a motivação e a satisfação no trabalho tenham sofrido uma diminuição acentuada durante a pandemia comparativamente com a pré-pandemia. No que diz respeito à motivação, se forem analisados alguns parâmetros (Tabela 2), pode-se verificar que existiu uma diminuição desta no contexto durante a pandemia, sendo eles:

- Recompensas Materiais;
- Desenvolvimento da especialização do colaborador;
- Segurança financeira;
- Sistema de remuneração.

Já no que concerne à satisfação, dentro dos parâmetros analisados na Tabela 4, existiu uma diminuição no contexto durante a pandemia relativamente ao anterior, como por exemplo:

- Desempenho global da organização;
- Política de gestão de recursos humanos;
- Ambiente de trabalho.

Com isto, pode-se concluir que a motivação e satisfação seguem a mesma tendência, existindo uma diminuição no contexto durante a pandemia face ao de pré-pandemia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. Conclusões

Neste estudo, foi analisado o impacto da COVID-19 na motivação e satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro português. Através deste, foi possível confirmar que esta pandemia afetou significativamente o setor do turismo, especialmente o setor da hotelaria. Além disso, devido às medidas de confinamento e de restrição de viagens, os empregadores e os colaboradores do setor passaram por grandes dificuldades. E, ainda, esta situação sem precedentes prevalece não só em Portugal, mas também em todo o mundo.

Com a análise dos resultados obtidos, é possível concluir que o objetivo geral e os objetivos específicos foram atingidos, uma vez que foi possível analisar a motivação e satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro português, através das questões com resposta em escala referente aos diferentes contextos, tais como:

- Qual era o seu grau de Motivação no Trabalho?
- Qual era o seu grau de Satisfação no Trabalho?

Relativamente à motivação (Tabela 1) e, através de uma escala entre 1 (Nada Motivado) e 5 (Muito Motivado), foi possível perceber que existiu um aumento dos níveis baixos (1, 2 e 3) no contexto de durante a pandemia em comparação com os outros dois contextos. Nos níveis mais elevados (4 e 5), a tendência foi distinta, ou seja, a percentagem de respondentes a considerarem a sua motivação como sendo de nível 4, foi mais elevada no contexto de Pré-Pandemia. Já no nível 5, esta percentagem esteve mais elevada no contexto de Pós-Pandemia. No caso da satisfação (Tabela 3), a tendência é semelhante, uma vez que através da mesma escala entre 1 (Nada Satisfeito) e 5 (Muito Satisfeito), foi possível verificar que também existiu um aumento dos níveis baixos (1, 2 e 3) no contexto de durante a pandemia em comparação com os outros dois contextos. Tal como nos níveis mais elevados (4 e 5), a satisfação seguiu a mesma linha da motivação, ou seja, a percentagem de respondentes a considerarem a sua satisfação como sendo de nível 4 foi mais elevada no contexto de Pré-Pandemia. No nível 5, por sua vez, esta percentagem esteve mais elevada no contexto de Pós-Pandemia.

Foi possível também avaliar os impactos da pandemia na motivação e na satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro português, através dos resultados obtidos pela análise das respostas a todos os parâmetros em estudo relativamente à motivação e à satisfação. Isto porque, tanto a motivação como a satisfação, sofreram um decréscimo no contexto de durante a pandemia face ao de Pré-Pandemia. Mas, também sofreram um posterior aumento no Pós-Pandemia face aos dois anteriores.

Os resultados da presente investigação implicaram que a gestão hoteleira deve adotar estratégias relevantes para desenvolver os recursos psicológicos dos colaboradores, a fim de promover as suas atitudes e comportamentos organizacionais positivos. Estas estratégias podem ir ao encontro dos parâmetros analisados em termos de motivação e satisfação, tais como:

- Aprendizagem de novos métodos de trabalho;
- Desenvolvimento de trabalho em equipa;
- Participação em ações de formação;
- Participação em projetos de melhoria da organização;
- Sugestões de melhoria;
- Desenvolvimento da criatividade e inovação;
- Aumento do nível de envolvimento dos/das colaboradores/as nos processos de tomada de decisão;
- Aumento do envolvimento dos/as colaboradores/as em atividades de melhoria;
- Melhoria dos mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores/as e gestores/as;
- Melhoria dos mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização.

Portanto, os colaboradores e a liderança em hotéis que recebem essas formações podem aprender como evitar a perda de recursos. Se conseguirem manter um elevado nível de recursos psicológicos, ficarão altamente satisfeitos e mais comprometidos com o seu trabalho. Simultaneamente, eles também têm um forte sentimento de pertença aos seus empregos atuais e têm menos intenção de se retirarem das suas organizações. Além disso, como a maioria dos inquiridos trabalha ou trabalhou em hotéis de quatro estrelas, tem-se uma perspetiva sobre as políticas de recursos humanos. Isto porque estes hotéis são pioneiros na gestão de recursos humanos e, muitas vezes, tornam os seus esforços visíveis em comparação com outros hotéis com classificações de estrelas mais baixas. Mais importante ainda, os hotéis de quatro e cinco estrelas da mesma marca têm um sistema e padrões de gestão relativamente uniformes. Ou seja, os problemas de gestão existentes em Portugal também podem existir noutras regiões ou países. Portanto, as conclusões desta pesquisa possuem grande valor de referência. Apesar desta investigação trazer algumas contribuições significativas para o conhecimento existente em gestão de recursos humanos no setor hoteleiro, deve-se reconhecer que ainda existem algumas limitações específicas que podem apresentar perspetivas viáveis para estudos futuros.

6.2. Limitações do estudo

O presente trabalho tem uma limitação significativa, a ausência de um método de amostragem específico. A escolha de uma amostra de conveniência não oferece a possibilidade de generalização das conclusões, apesar do tamanho amostral satisfatório.

Outra limitação inerente a este estudo, é o facto de ter sido usada somente a análise de um questionário. Poder-se-ia ter feito entrevistas para validar os resultados. Mas, dada a falta de tempo, não foi possível.

O facto de se ter feito apenas uma estatística descritiva (análise quantitativa) constitui uma outra limitação desta investigação, uma vez que não foi elaborada uma análise qualitativa.

6.3. Pesquisas Futuras

Dada a impossibilidade de generalizar as conclusões obtidas com a análise do questionário, pelo tipo de amostra escolhida, propõe-se a realização de inquéritos semelhantes com uma amostra maior de hotéis de todo o país.

Uma oportunidade de investigação adicional poderia ser testar os resultados da investigação atual num contexto diferente (países e indústrias) com diferentes tipos de colaboradores, por exemplo.

A investigação futura neste sentido pode trazer resultados mais detalhados ao analisar os efeitos da COVID-19 entre dois ou mais países, especialmente se esses países tiverem circunstâncias culturais ou económicas semelhantes.

Para verificar se as atitudes dos colaboradores mudaram da mesma forma noutras indústrias, seria útil replicar este estudo em colaboradores de outras indústrias, uma vez que não existe nenhum ramo da indústria que não tenha sido afetado pela pandemia.

Para além disto, existe pouca investigação publicada que examine as influências psicológicas da COVID-19 nos colaboradores de hotéis, apesar destes estarem entre os colaboradores mais afetados devido à natureza do setor, que depende da interação entre pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102765.

Almeida, P., & Araújo, S. (2016). *Introdução à Gestão de Animação Turística*. Lidel – Edições Técnicas, Lda, 1ª Edição, Lisboa.

Alonso, A. D., Kok, S. K., Bressan, A., O’Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A. & Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102654.

Alves, A., Nascimento, A., Ulhôa, A., Batista, B., Capela, C., Venturine, C., Rodrigues, D., Moreira, E., Ribeiro, E., Silva, F., Demba, J., Lapa, L., Mota, M., Fortunato, M., Silva, P. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados (Vol. 2)*. UA Editora, Aveiro.

Alyahya, M. A., Elshaer, I. A., & Sobaih, A. E. E. (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*, 19(1), 411.

Bajrami, D. D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees’ work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102754.

Barracho, L. P. P. (2013). *Motivação e satisfação dos colaboradores: O caso do Grupo Somitel* (Doctoral dissertation, FEUC).

Blayney, C., & Blotnicky, K. (2010). Leadership in the hotel industry: Evidence from Canada. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(3), 53-66.

Burke, R. J. (2018). Human resource management in the hospitality and tourism setor. In Handbook of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries: Edward Elgar Publishing

Creswell, J. W. (2011). Controversies in mixed methods research. *The Sage handbook of qualitative research*, 4(1), 269-284.

da Cruz Carvalho, A., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). Motivation on job satisfaction and employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 7(5), 13-23.

Bajrami, D. D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102754.

de Paula Dias, C., & Feger, J. E. (2020). Panorama dos impactos da pandemia instaurada pela COVID-19 no setor hoteleiro de Florianopolis/SC. *Espaço e Tempo Midiáticos*, 3(2), 12-12.

DiPietro, R. B., Kline, S. F., & Nierop, T. (2014). Motivation and satisfaction of lodging employees: An exploratory study of Aruba. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(3), 253-276.

Edgecliffe-Johnson, A., 2020. Marriott Puts Tens of Thousands on Unpaid Leave. *Financial Times*. March 18. Disponível em: <https://www.ft.com/content/df2ed112-6878-11ea-800d-da70cff6e4d3>.

Fernandes, J. C. (2011). A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos. O Caso da APPACDM do Porto. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Porto, Porto.

Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). Manual de psicossociologia das organizações. Lisboa: McGraw-Hill.

Galbraith, J. R. (1995). *Designing organizations: Na executive briefing on strategy, structure, and process*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Gallen, S. (2020). The response of tourism businesses vis-à-vis the economic ramifications of SARS-CoV-2. Disponível em: <https://www.aiest.org/news/>.

Gonçalves, E. T. (2020). *Ferramentas na Gestão de Recursos Humanos; Inovações Tecnológicas*.

Gomes, A. A. P., & Quelhas, O. L. G. (2003). A motivação no ambiente organizacional. *Revista Produção Online*, 3(3).

Gomes, D., Duarte, A. P., & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional. E. Vaz & V. Meirinhos, *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*, 239-253.

Gomes, T. (2017). *A influência da Gestão de Recursos Humanos na motivação dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado em Auditoria. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto. Porto.

Gautam, P. (2021). The effects and challenges of COVID-19 in the hospitality and tourism setor in india. *Journal of Tourism and Hospitality Education*, 11, 43-63.

Harris, M. (2000). *Human resource management: A practical approach: South-Western Pub. 2nd Edition*, Harcourt College Inc., Orlando.

INE (2020a). COVID-19: acompanhamento do impacto da pandemia nas organizações - 2ª quinzena de junho 2020. Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUEdest_boui=440671964&DESTAQUESmodo=2

Kara, D., Uysal, M., Sirgy, MJ, Lee, G. (2013). Os efeitos do estilo de liderança no bem-estar dos colaboradores em hospitalidade. *Jornal Internacional de Gestão Hospitalar*, 34, 9-18.

Kaushal, V., & Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102707.

Khuong, M., & Linh, U. (2020). Influence of work-related stress on employee motivation, job satisfaction and employee loyalty in hospitality industry. *Management Science Letters*, 10(14), 3279-3290.

Laskarin, M. (2017). O impacto da satisfação dos colaboradores do hotel no desempenho da hospitalidade. *Gestão de turismo e hospitalidade*, 23(1), 105-117.

Lourenço, H. M. P. (2020). A Gestão de Recursos Humanos no Turismo: o caso da hotelaria na cidade de Lisboa (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal)).

Mações, M. (2017). *Pessoas e Gestão de Equipas – Volume X*. Actual Editora, Lisboa.

Martins, C. A., & Machado, C. (2002). A importância dos recursos humanos no setor hoteleiro. *XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*.

Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. D. C. (2005). Satisfação no trabalho-uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79.

Martins, C., & Machado, C. (2002). A importância dos recursos humanos no setor hoteleiro. *XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, 1-8.

Mesquita, S. (2019). A importância dos Recursos Humanos no Turismo. Disponível em: <https://www.ambitur.pt/opiniao-a-importancia-dos-recursos-humanos-no-turismo/>

Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR journal of humanities and social science*, 14(5), 45-54.

Najam, U., Ishaque, S., Irshad, S., Salik, Q., Khakwani, M., Liaquat, M. (2020). Uma ligação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação do cliente: um modelo de mediação moderado. *Sábio aberto*, 10(4).

Netto, A. P., Laize, J., Oliveira, S., & Severini, V. F. (2020). Do overtourism à estagnação. Reflexões sobre a pandemia do Coronavírus e o turismo Del overtourism al estancamiento. Reflexiones sobre la pandemia de coronavirus y el turismo From overtourism to stagnation. Reflections on the Coronavirus pandemic and the. *Cenário: Revista Interdisciplinar Em Turismo e Território*, 8 (14), 26–43.

Nickson, D. (2007). Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries (1ª ed.): Elsevier.

Norbu, J., & Wetprasit, P. (2021). 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.

Park, I. J., & Hai, S. (2021). How does career future time perspective moderate in the relationship between infection anxiety with the COVID-19 and service behavior among hotel employees?. *Tourism Management Perspectives*, 39, 100846.

Passos, A. P. L. L., Madureira, C. N. G., & Esteves, M. T. F. P. (2014). Especificidades das práticas de gestão de recursos humanos no setor hoteleiro em Portugal. Lusíada. *Economia & empresa*. - N. 18 (2014). - p. 71-88.

Pimentel, H. (2016). O papel da gestão de pessoas no turismo. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, (4), 81-111.

Ramalho, A. F. C. (2020). Gestão de Recursos Humanos do Setor Hoteleiro: Estudo de caso na cidade do Porto. (Doctoral dissertation, Universidade do Porto (Portugal)).

Rivaldo, Y. (2021). Leadership and motivation to performance through job satisfaction of hotel employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, 22(1), 25-30.

Rosselló, J., Santana-Gallego, M., Awan, W., 2017. Infectious disease risk and international tourism demand. *Health Policy Plan*. 32 (4), 538–548.

Rožman, M., Treven, S., & Čančer, V. (2017). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 8(2), 14-25.

Salem, I., Elbaz, A., Elkhwesky, Z., & Ghazi, K. (2021). The COVID-19 pandemic: the mitigating role of government and hotel support of hotel employees in egypt. *Tourism Management*, 85, 104305.

Salem, I., Aideed, H., Alkathiri, N., & Ghazi, K. (2022). Retaining talented employees during COVID-19 pandemic: the leverage of hotel pandemic response strategies. *Tourism and Hospitality Research*, 24(2), 187-202.

Salgado, C. U. V., & Souza, F. V. (2021). Recursos Humanos e o seu papel estratégico na Pandemia do COVID-19. (Bacharelado em Administração, Centro Universitário Vale do Salgado (Brasil)).

Silveira, C. E. E., Medaglia, J., Vicentim, J. M., & Barbosa, D. P. (2020). Transformações na sociedade e no mercado de trabalho: a inserção do profissional de turismo no cenário pós-pandemia do COVID-19. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 14(4), 106-130.

Sledge, S., Miles, A. K., & Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The international journal of human resource management*, 19(9), 1667-1682.

SOARES, B. C. M. (2015). Motivação nas organizações. *Assis (São Paulo): FEMA/IMESA*.

Sousa, A., & Joukes, V. (2022). O impacto da pandemia na hotelaria em Portugal Continental em 2020: Medidas e estratégias. *Tourism and Hospitality International Journal*, 18(1), 116-138.

Stamov-Rošnagel, C., Biemann, T. (2012), "Ageing and work motivation: a task-level perspective", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27, No. 5, pp. 459-478.

Stamov-Roßnagel, C., Hertel, G. (2010), "Older workers motivation: against the myth of general decline", *Management Decision*, Vol. 48, No. 6, pp. 894-906.

Susser, P., Tyson, T. (2020). Quais são as obrigações legais das organizações, em *Coronavirus: Leadership and Recovery: The Insights You Need da Harvard Business Review*. Imprensa de negócios de Harvard.

Vo-Thanh, T., Vu, T. V., Nguyen, N. P., Nguyen, D. V., Zaman, M., & Chi, H. (2020). How does hotel employees' satisfaction with the organization's COVID-19 responses affect job insecurity and job performance? *Journal of Sustainable Tourism*, 29(6), 907-925.

Wong, A. K. F., Kim, S. S., Kim, J., & Han, H. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102798.

Yousaf, S., Rasheed, M.I., Hameed, Z., Luqman, A., 2019. Occupational stress and its outcomes: the role of work-social support in the hospitality industry. *Pers. Rev.* 49 (3), 755–773.

Ypapanti, A., & Constantoglou, M. (2021). The Impact of Leadership on the Motivation of Hotel Employee During the Pandemic Era: Evidence from Greece. *Business Ethics and Leadership*, 5(3), 22-41.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário



Motivação e Satisfação dos colaboradores do setor hoteleiro português

No sentido de conhecer o grau de motivação e satisfação dos/das colaboradores/as no setor hoteleiro, por favor, colabore connosco preenchendo este questionário.

Este questionário é de natureza confidencial e anónimo e as respostas são unicamente para fins estatísticos.

Não há respostas certas ou erradas, pretende-se saber apenas a sua opinião pessoal e objetiva.

O tempo de resposta é, no máximo, de 10 minutos.

Privacidade

A Equipa de investigação está fortemente empenhada em respeitar a privacidade dos respondentes, atuando em conformidade com o RGPD e demais legislação nacional em vigor a este respeito.

As informações recolhidas serão armazenadas em arquivo próprio, salvaguardando todas as questões técnicas, administrativas e de gestão subjacentes, incluindo controlo de acessos.

Os responsáveis pelo tratamento dos dados recolhidos são as pessoas envolvidas na investigação: Prof.^a Doutora Margarida Saraiva (Orientadora) e a licenciada Sandra Nunes (Mestranda), estando disponíveis para qualquer esclarecimento, através do seguinte endereço de correio eletrónico: m47023@alunos.uevora.pt (Sandra Nunes).



Encontra-se atualmente ou esteve no passado inserido no setor hoteleiro? *

Sim

Não



⋮

Qual a função que desempenha (ou desempenhou) no setor hoteleiro? *

- Direção
- Chefia Intermédia
- Trabalhador/a
- Outra opção...

CONCEITO de MOTIVAÇÃO

✕ ⋮

A MOTIVAÇÃO varia desde a resposta das pessoas a estímulos externos até à existência de comportamentos que são desencadeados por estímulos provenientes do nível mental inconsciente (Gomes e Quelhas, 2003)



Qual era o seu grau de Motivação no Trabalho na **Pré-Pandemia**? *

	1	2	3	4	5	
Nada Motivado/a	<input type="radio"/>	Muito Motivado/a				

Qual foi o seu grau de Motivação no trabalho **durante a Pandemia?** *

	1	2	3	4	5	
Nada Motivado/a	<input type="radio"/>	Muito Motivado/a				

Qual é o seu grau de Motivação no Trabalho na **Pós-Pandemia?** *

	1	2	3	4	5	
Nada Motivado/a	<input type="radio"/>	Muito Motivado/a				

Considerando as seguintes **ações**, nas seguintes ocasiões (Pré-Pandemia; Durante a Pandemia; Pós-Pandemia) no trabalho, indique em qual/quais se sentiu **MOTIVADO/A**

Assinale, por favor, a(s) opção(ões) correspondente(s) à sua resposta

Notas:

1. Pode assinalar todas as respostas, se for aplicável (Pré-pandemia; Durante a pandemia; Pós-pandemia)
2. Caso **NÃO** se tenha sentido motivado/a, não assinale a opção de resposta dessa ação



Senti-me/Sinto-me motivado/a a **aprender novos métodos de trabalho ...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a Pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me motivado/a a **desenvolver trabalho em equipa...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a Pandemia
- ... na Pós-pandemia

Considerando as seguintes **percepções**, nas seguintes ocasiões (Pré-Pandemia; Durante a Pandemia; Pós-Pandemia) no trabalho, indique em qual/quais se sentiu **MOTIVADO/A**

Assinale, por favor, a(s) opção(ões) correspondente(s) à sua resposta

Notas:

1. Pode assinalar todas as respostas, se for aplicável (Pré-pandemia; Durante a pandemia; Pós-pandemia)

2. Caso NÃO se tenha sentido motivado/a, não assinale a opção de resposta dessa percepção



Senti-me/Sinto-me motivado/a a **sugerir melhorias ...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

...

Senti-me/Sinto-me motivado/a a **participar em Brainstorming ...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me motivado/a **ter poder/influência (assumir um papel de liderança)...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me motivado/a a **desenvolver diálogo (feedback)**...

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me motivado/a a **desenvolver a minha criatividade e inovação**...

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me motivado/a pela **existência de equidade no meu local de trabalho**...

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me motivado/a a **ter autonomia (capacidade de tomar decisões)**...

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me motivado/a pelas **recompensas materiais**...

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

...

Senti-me/Sinto-me motivado/a **desenvolver a minha especialização**...

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me motivado/a pelo **sentimento de associação (necessidade de pertencer ao meio e a eterna busca de relacionamentos íntimos e significativos com as pessoas no trabalho)**...

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me motivado/a pela **segurança financeira (estabilidade)**...

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me motivado/a pelo **crescimento profissional**...

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

...

Senti-me/Sinto-me motivado/a pelo **sistema de remuneração**...

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me motivado/a para **realizar um trabalho com qualidade**...

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

CONCEITO de SATISFAÇÃO



A SATISFAÇÃO no trabalho surge como resultado da percepção que o/a colaborador/a tem de sentir que recebe as condições de trabalho necessárias (Barracho, 2013)



Qual era o seu grau de satisfação no trabalho na **Pré-Pandemia**? *

	1	2	3	4	5	
Nada Satisfeito/a	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito/a				

Qual foi o seu grau de satisfação no trabalho **durante a Pandemia**? *

	1	2	3	4	5	
Nada Satisfeito/a	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito/a				

...

Qual é o seu grau de satisfação no trabalho na **Pós-Pandemia**? *

	1	2	3	4	5	
Nada Satisfeito/a	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito/a				

Considerando os seguintes **fatores**, nas seguintes ocasiões (Pré-Pandemia; Durante a Pandemia; Pós-Pandemia) no trabalho, indique em qual/quais se sentiu **SATISFEITO/A**. Assinale, por favor, a(s) opção(ões) correspondente(s) à sua resposta

Notas:

1. Pode assinalar todas as respostas, se for aplicável (Pré-pandemia; Durante a pandemia; Pós-pandemia)
2. Caso NÃO se tenha sentido satisfeito/a, não assinale a opção de resposta desse fator



Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com a **imagem da organização...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com o **desempenho global da organização...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com a forma como a **organização gere os conflitos de interesses...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

...

Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com o nível de **envolvimento dos/das colaboradores/as na organização e na respetiva missão...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com o **papel da organização na sociedade...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com o **relacionamento da organização com os/as cidadãos/cidadãs e sociedade...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

...

Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com o **ambiente de trabalho...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com o modo como a **organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Considerando as seguintes **percepções**, nas seguintes ocasiões (Pré-Pandemia; Durante a Pandemia; Pós-Pandemia) no trabalho, indique em qual/quais se sentiu **SATISFEITO/A**

Assinale, por favor, a(s) opção(ões) correspondente(s) à sua resposta

Notas:

1. Pode assinalar todas as respostas, se for aplicável (Pré-pandemia; Durante a pandemia; Pós-pandemia)
2. Caso NÃO se tenha sentido satisfeito/a, não assinale a opção de resposta dessa percepção



Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com o **horário de trabalho...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

...

Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com a **possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

...

Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com a **igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com a **igualdade de oportunidades nos processos de promoção...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com a **igualdade de tratamento na organização...**

- ... na Pré-pandemia
- ... Durante a pandemia
- ... na Pós-pandemia

CARACTERIZAÇÃO do RESPONDENTE



Género *

1. Masculino
2. Feminino
3. Outro
4. Prefiro não responder

Idade *

Texto de resposta curta

⋮

Habilitações Literárias *

1. Inferior ao 1.º ciclo (4.º ano)
2. 2.º ciclo (5.º e 6.º anos)
3. 3.º ciclo (7.º, 8.º e 9.º anos)
4. Ensino Secundário
5. Licenciatura
6. Mestrado
7. Doutoramento

⋮

Estado Civil *

1. Solteiro (a)
2. Casado (a)
3. União de facto
4. Separado (a)
5. Divorciado (a)
6. Viúvo (a)

Categoria da Unidade Hoteleira *

1. 1 Estrela
 2. 2 Estrelas
 3. 3 Estrelas
 4. 4 Estrelas
 5. 5 Estrelas
-

O questionário termina aqui. MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

Apêndice 2 – Pedido de colaboração para questionário

Exmos. Senhores,

Sou aluna do Mestrado em Gestão, com especialização em Recursos Humanos na Universidade de Évora e, no âmbito da minha Dissertação encontro-me a desenvolver uma investigação acerca da **Motivação e Satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro português**, que aborda as diferenças entre a Motivação e Satisfação dos colaboradores do setor hoteleiro em três contextos diferentes: **pré-pandemia, durante a pandemia e pós-pandemia**.

De forma a poder ter dados suficientes para esta investigação, necessito do maior número de respostas possível.

Neste sentido, gostaria de solicitar a participação de todas as pessoas, que cumpram o seguinte **Critério de inclusão**:

Já ter estado ou estar atualmente a trabalhar no setor hoteleiro

Para poderem participar, podem aceder ao seguinte link:

<https://forms.gle/EAHYXy6D841x1zJC8>

Muito obrigada pela atenção e colaboração!

Com os melhores cumprimentos,
Sandra Nunes

Apêndice 3 – Gráficos

Motivação

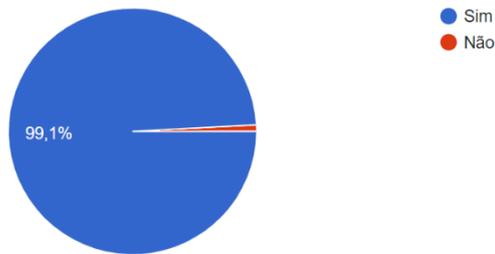


Gráfico 2 - Encontra-se atualmente ou esteve no passado inserido no setor hoteleiro? (Google Forms)

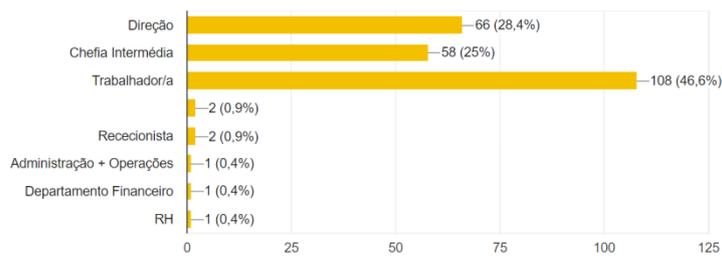


Gráfico 3 - Qual a função que desempenha (ou desempenhou) no setor hoteleiro? (Google Forms)

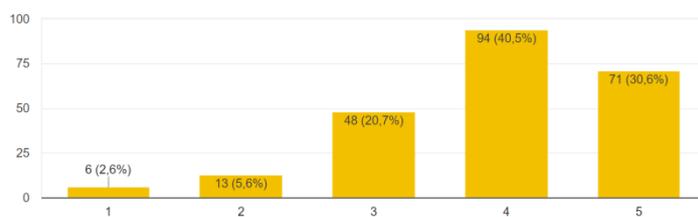


Gráfico 4 - Qual era o seu grau de Motivação no Trabalho na Pré-Pandemia? (Google Forms)

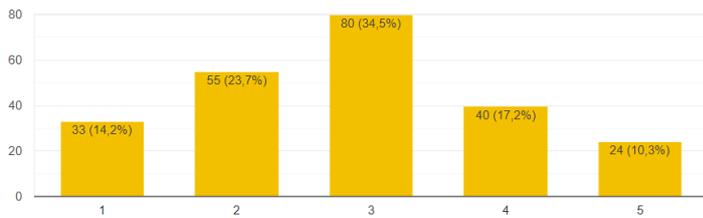


Gráfico 5 - Qual foi o seu grau de Motivação no trabalho durante a Pandemia? (Google Forms)

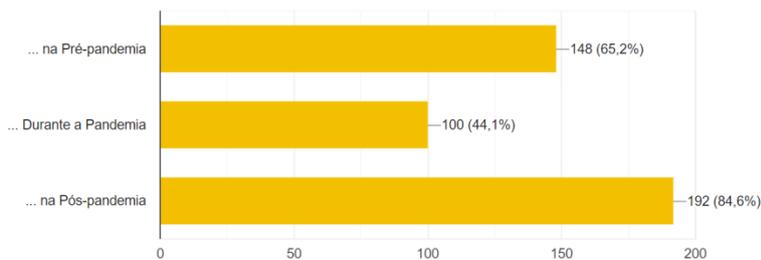


Gráfico 6 - Qual é o seu grau de Motivação no Trabalho na Pós-Pandemia? (Google Forms)

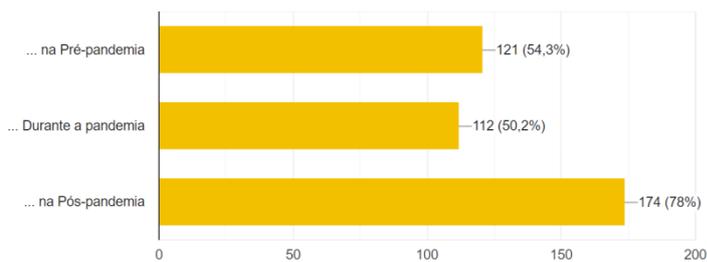


Gráfico 7 - Senti-me/Sinto-me motivado/a a desenvolver trabalho em equipa... (Google Forms)

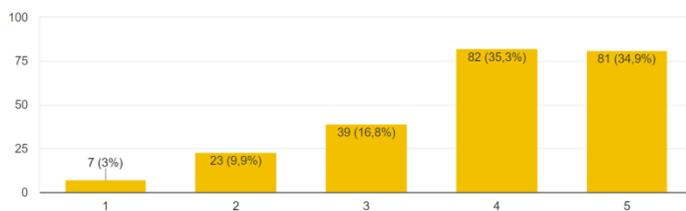


Gráfico 8 - Senti-me/Sinto-me motivado/a a participar em ações de formação... (Google Forms)

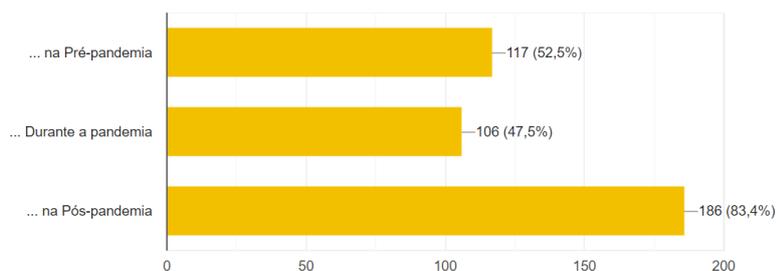


Gráfico 9 - Senti-me/Sinto-me motivado/a a participar em projetos de mudança na organização... (Google Forms)

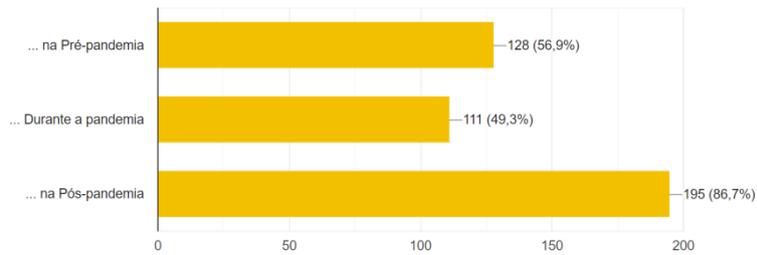


Gráfico 10 - Senti-me/Sinto-me motivado/a a sugerir melhorias... (Google Forms)

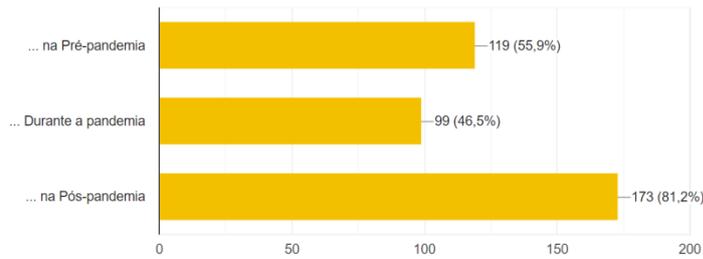


Gráfico 11 - Senti-me/Sinto-me motivado/a a participar em Brainstorming... (Google Forms)

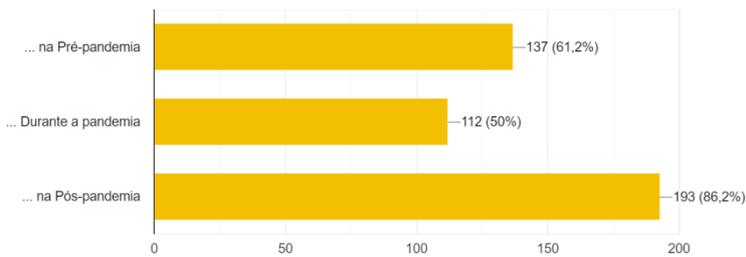


Gráfico 12 - Senti-me/Sinto-me motivado/a a desenvolver diálogo (feedback)... (Google Forms)

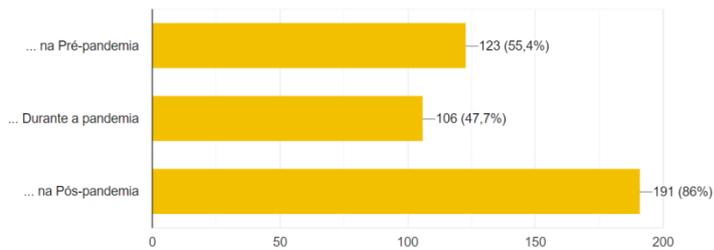


Gráfico 13 - Senti-me/Sinto-me motivado/a a desenvolver a minha criatividade e inovação... (Google Forms)

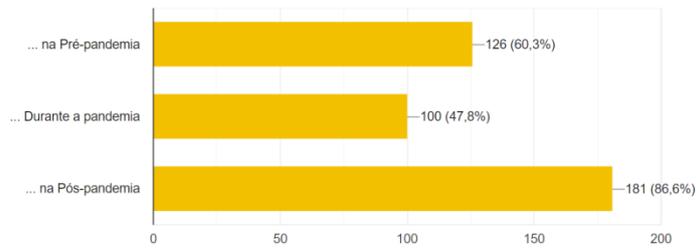


Gráfico 14 - Senti-me/Sinto-me motivado/a ter poder/influência (assumir um papel de liderança)... (Google Forms)

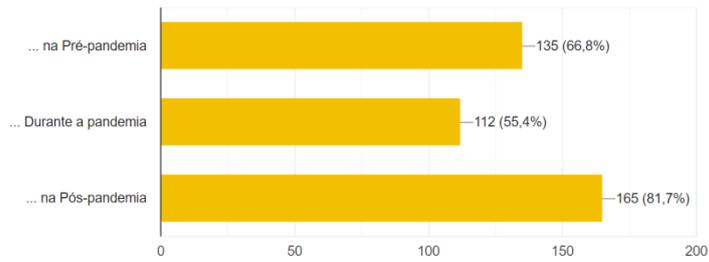


Gráfico 15 - Senti-me/Sinto-me motivado/a pela existência de equidade no meu local de trabalho... (Google Forms)

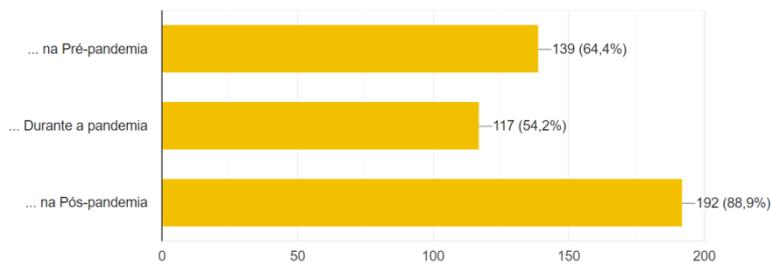


Gráfico 16 - Senti-me/Sinto-me motivado/a a ter autonomia (capacidade de tomar decisões)... (Google Forms)

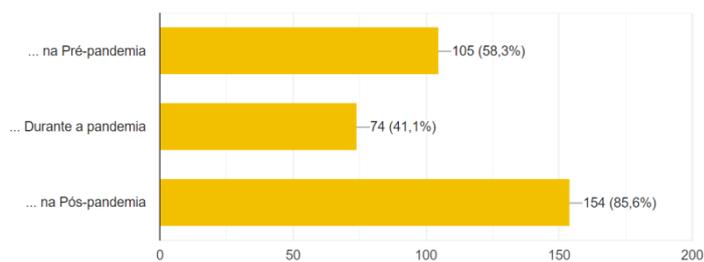


Gráfico 17 - Senti-me/Sinto-me motivado/a pelas recompensas materiais... (Google Forms)

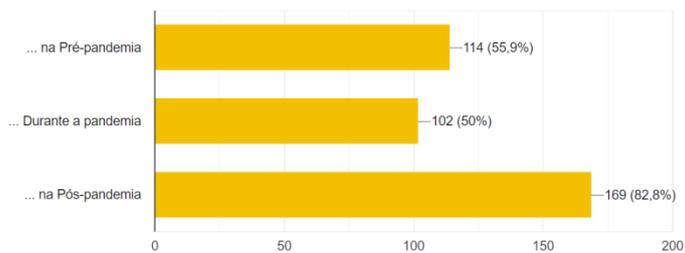


Gráfico 18 - Senti-me/Sinto-me motivado/a desenvolver a minha especialização... (Google Forms)

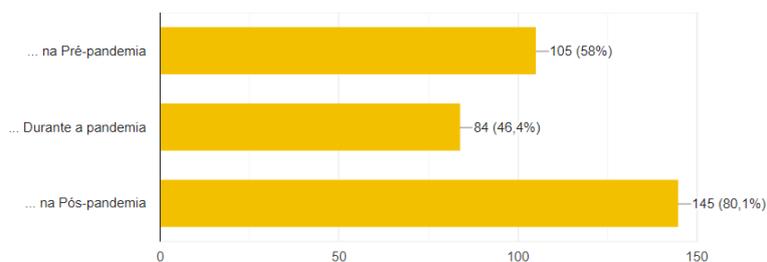


Gráfico 19 - Senti-me/Sinto-me motivado/a pelo sentimento de associação (necessidade de pertencer ao meio e a eterna busca de relacionamentos íntimos e significativos com as pessoas no trabalho)... (Google Forms)

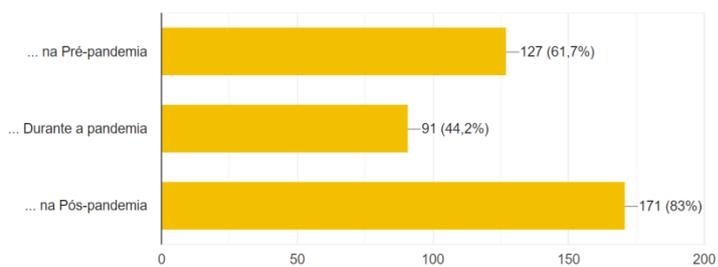


Gráfico 20 - Senti-me/Sinto-me motivado/a pela segurança financeira (estabilidade)... (Google Forms)

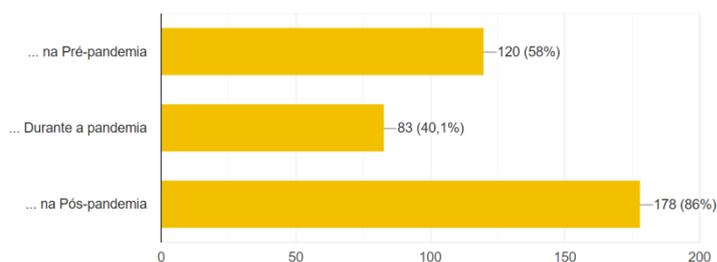


Gráfico 21 - Senti-me/Sinto-me motivado/a pelo crescimento profissional... (Google Forms)

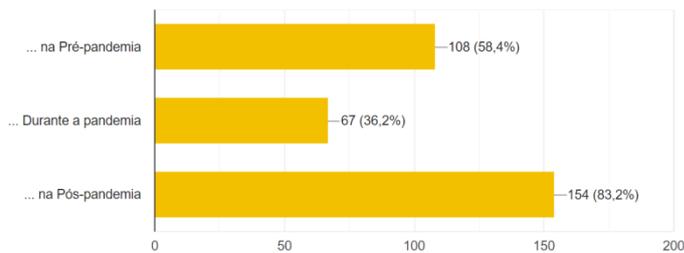


Gráfico 22 - Senti-me/Sinto-me motivado/a pelo sistema de remuneração... (Google Forms)

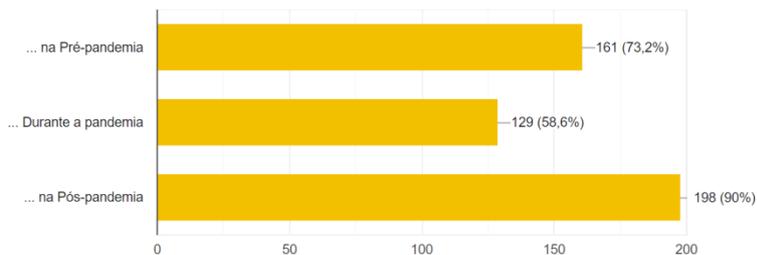


Gráfico 23 - Senti-me/Sinto-me motivado/a para realizar um trabalho com qualidade... (Google Forms)

Satisfação

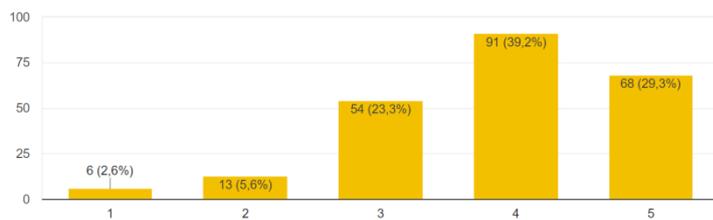


Gráfico 24 - Qual era o seu grau de satisfação no trabalho na Pré-Pandemia? (Google Forms)

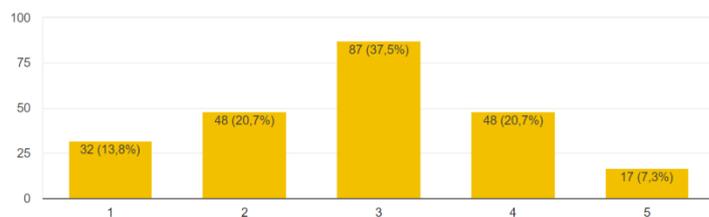


Gráfico 25 - Qual foi o seu grau de satisfação no trabalho durante a Pandemia? (Google Forms)

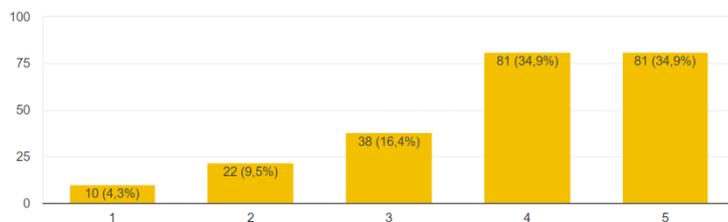


Gráfico 26 - Qual é o seu grau de satisfação no trabalho na Pós-Pandemia? (Google Forms)

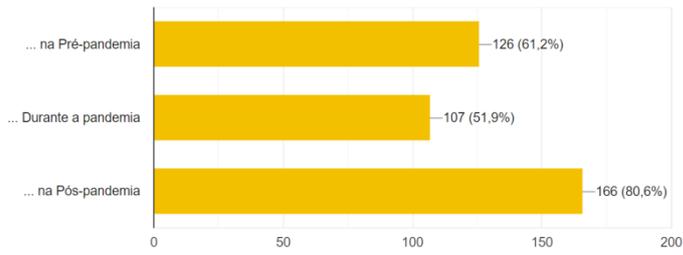


Gráfico 27 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com a imagem da organização... (Google Forms)

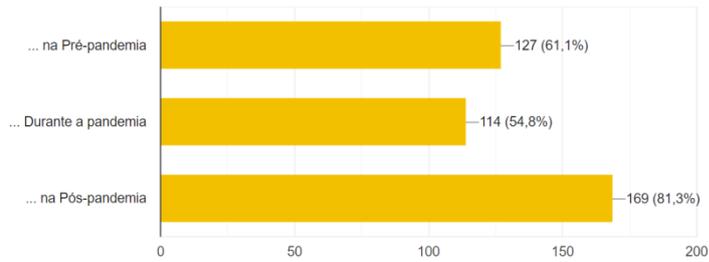


Gráfico 28 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com o desempenho global da organização... (Google Forms)

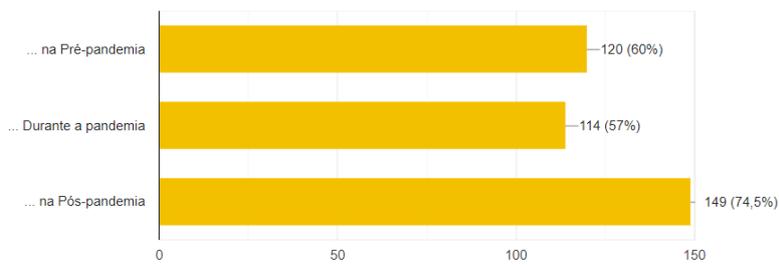


Gráfico 29 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com o papel da organização na sociedade... (Google Forms)

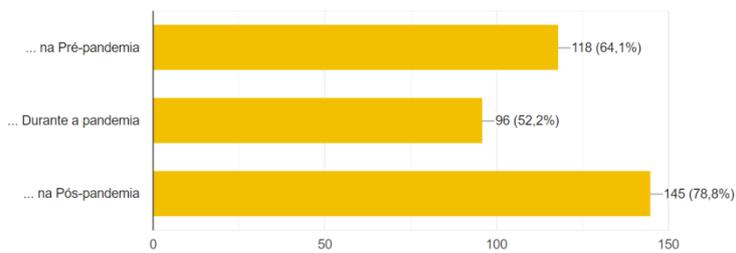


Gráfico 30 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com o relacionamento da organização com os/as cidadãos/cidadãs e sociedade... (Google Forms)

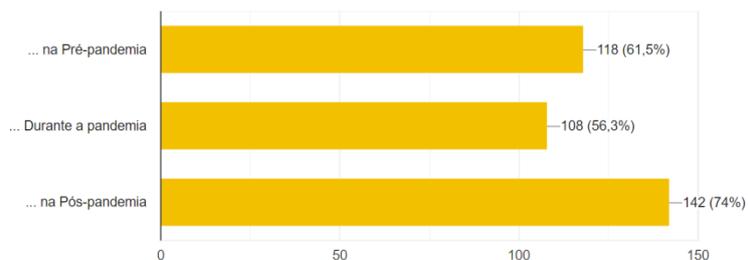


Gráfico 31 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com a forma como a organização gere os conflitos de interesses... (Google Forms)

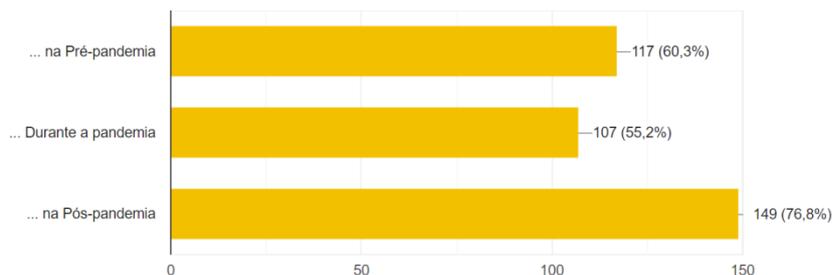


Gráfico 32 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com o nível de envolvimento dos/das colaboradores/as na organização e na respetiva missão... (Google Forms)

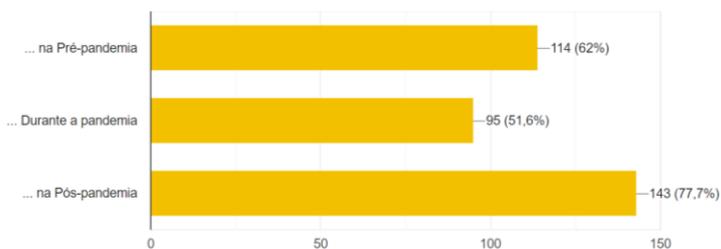


Gráfico 33 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com o envolvimento dos/das colaboradores/as nos processos de tomada de decisão... (Google Forms)

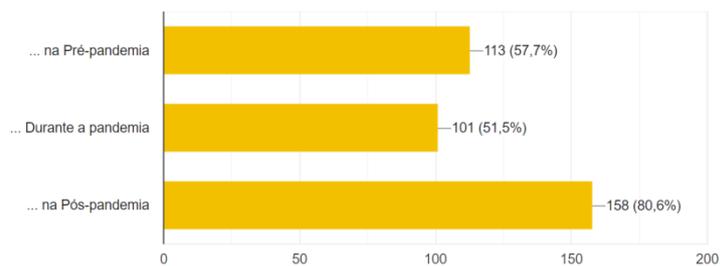


Gráfico 34 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com o envolvimento dos/das colaboradores/as em atividades de melhoria... (Google Forms)

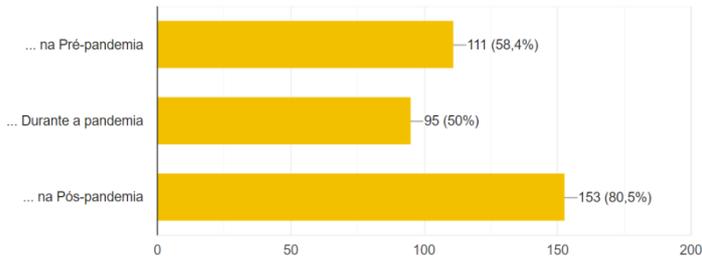


Gráfico 35 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com os mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores/as e gestores/as... (Google Forms)

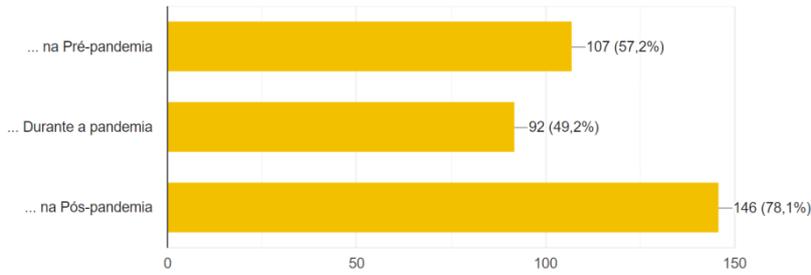


Gráfico 36 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com os mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização... (Google Forms)

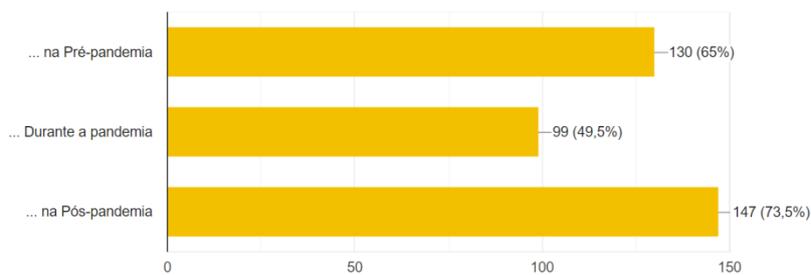


Gráfico 37 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com as ações de formação que realizei até ao presente... (Google Forms)

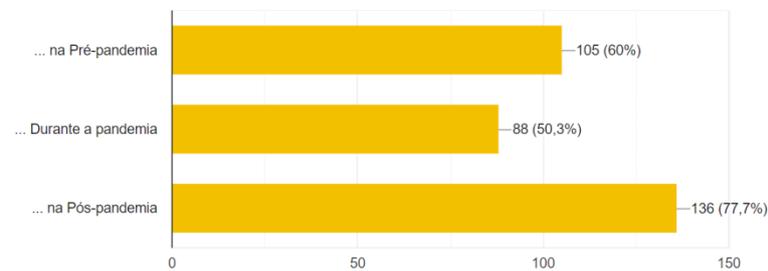


Gráfico 38 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com a política de gestão de recursos humanos... (Google Forms)

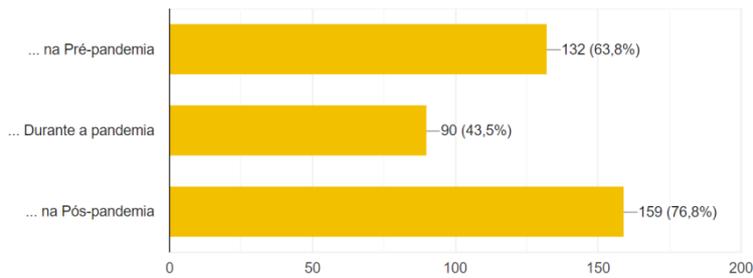


Gráfico 39 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com o ambiente de trabalho... (Google Forms)

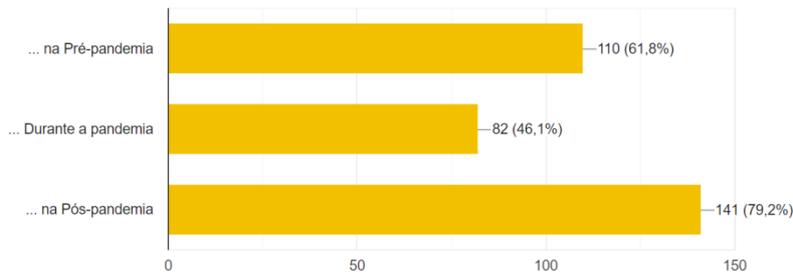


Gráfico 40 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com o modo como a organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais... (Google Forms)

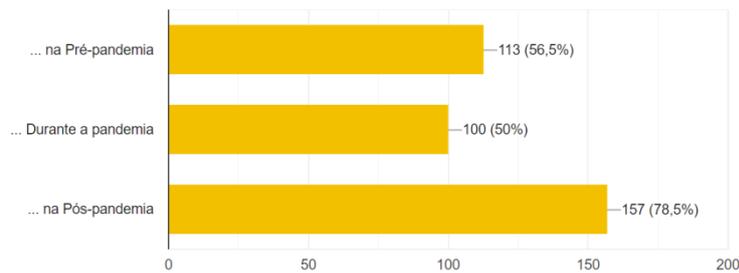


Gráfico 41 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com o horário de trabalho... (Google Forms)

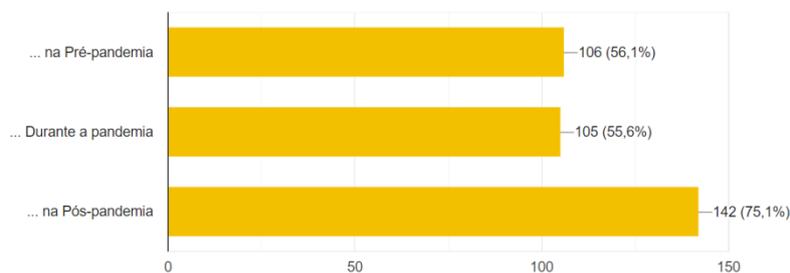


Gráfico 42 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais... (Google Forms)

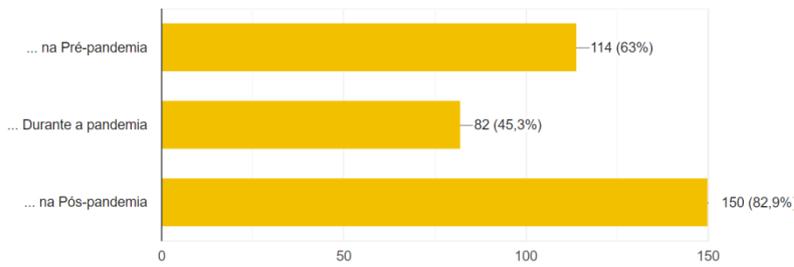


Gráfico 43 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com a igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais... (Google Forms)

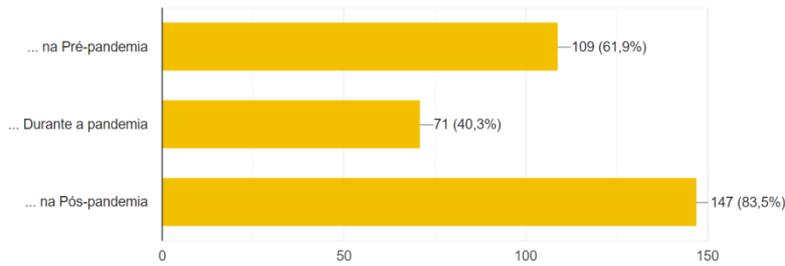


Gráfico 44 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com a igualdade de oportunidades nos processos de promoção... (Google Forms)

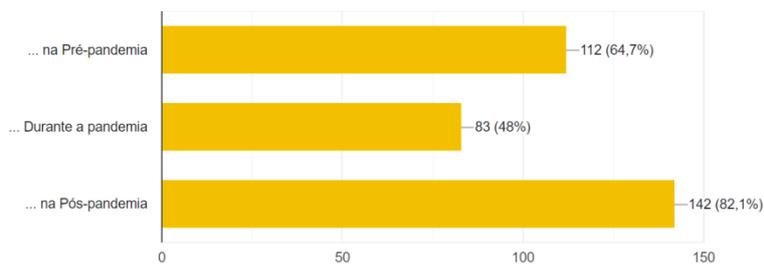


Gráfico 45 - Senti-me/Sinto-me satisfeito/a com a igualdade de tratamento na organização... (Google Forms)

Caracterização do Respondente

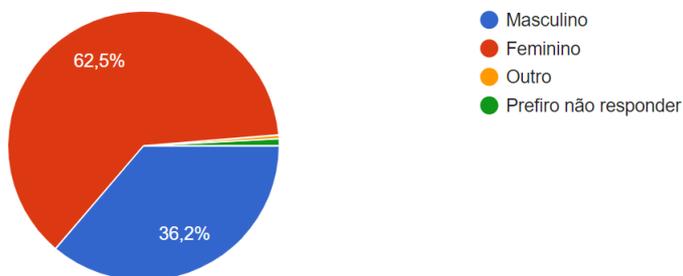


Gráfico 46 - Género (Google Forms)

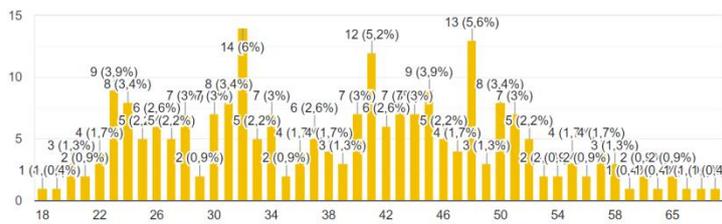


Gráfico 47 - Idade (Google Forms)

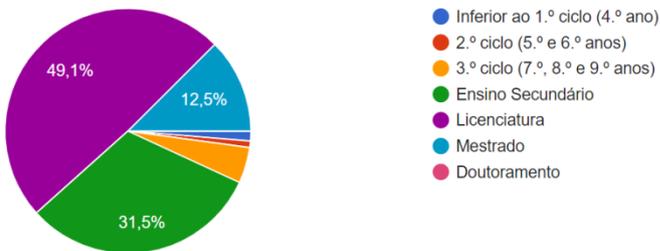


Gráfico 48 - Habilitações Literárias (Google Forms)

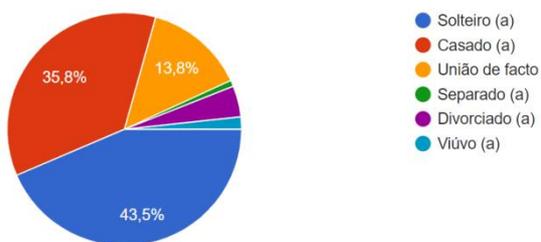


Gráfico 49 - Estado Civil (Google Forms)

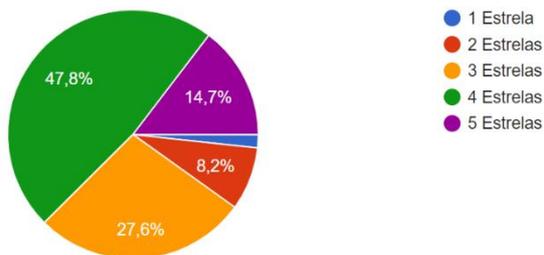


Gráfico 50 - Categoria da Unidade Hoteleira (Google Forms)