



instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

***Desafios da Gestão de Recursos Humanos
na Geração Millennial.***

***Dificuldades no recrutamento e retenção de
talento - Aplicação ao setor do turismo e hotelaria***

João Paulo Carvalho Sousa

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

JULHO | 2021



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

Desafios da Gestão de Recursos Humanos na Geração Millennial.

**Dificuldades no recrutamento e retenção de talento - Aplicação ao setor do turismo e
hotelaria**

João Paulo Carvalho Sousa

Aprovado em 21/07/2021

Composição do Júri:

Prof.^a Doutora Maria Elisete Martins

Presidente

Marco Aurélio Ribeiro Lamas

Arguente

Carlos Miguel Fernandes de Oliveira

Orientador/a

Vila Nova de Gaia

2021

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Carlos Miguel Fernandes de Oliveira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010

Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que diretamente ou indiretamente contribuíram para a execução e finalização de mais uma etapa importante na minha vida. Durante a realização deste trabalho foram muitos os momentos partilhados sobre as dificuldades que tive para finalizá-lo, obrigado por terem acreditado nas minhas capacidades.

Agradeço à minha família, pelo apoio, dedicação e todos os ensinamentos que me transmitiram durante estes anos. Só assim consegui finalizar este projeto. Agradeço também pela educação, humildade e valores que me ajudaram a superar todas as dificuldades durante estes cinco anos de estudos. Sem vocês não teria sido possível.

Ao professor Carlos Miguel Oliveira, pela sua disponibilidade, incentivo e pela imprescindível orientação durante a elaboração deste trabalho.

Um muito obrigado a todos os entrevistados que disponibilizaram um pouco do seu tempo, a transmitir as suas opiniões às perguntas que foram efetuadas durante a entrevista.

Por fim, agradeço o apoio financeiro da bolsa de estudo da Direção Geral do Ensino Superior e da Câmara Municipal de Câmara de Lobos.

Resumo

O presente estudo tem como principal foco abordar os desafios da Gestão de Recursos Humanos perante a Geração *Millennial*. Centrado nas dificuldades no recrutamento e na retenção de talento no setor da hotelaria e turismo, o trabalho é desenvolvido num cenário de crescimento exponencial do setor, e na necessidade de adaptação da gestão estratégica dos recursos humanos a um ambiente de trabalho multigeracional.

A mão de obra disponível no mercado de trabalho é caracterizada por gerações distintas, com particularidades próprias e implícitas. A heterogeneidade dessas mesmas gerações, com características singulares e uma postura própria face ao emprego, têm afetado de forma direta a gestão de recursos humanos, obrigando à adoção de diferentes políticas e estratégias.

O presente estudo é baseado numa metodologia qualitativa. Efetuamos uma entrevista semiestruturada a quinze diretores e/ou responsáveis de recursos humanos de estabelecimentos hoteleiros, recolhendo informação, que nos permitiu dar resposta e caracterizar de forma sistemática os objetivos em estudo.

Os resultados possibilitaram identificar características específicas para a geração *Millennial*, validar as dificuldades reais associadas ao recrutamento e as estratégias seguidas para dar resposta às mesmas. O estudo identifica e caracteriza as condicionantes associadas ao trabalho no setor, as dificuldades de uma gestão multigeracional e as estratégias adotadas na gestão dos recursos humanos.

Palavras-Chave: Geração *Millennial*, Gestão Multigeracional, Práticas de Recrutamento e Retenção.

Abstract

The focus of this study is to address the challenges of Human Resource Management in the face of the Millennial Generation. Focusing on the difficulties in recruiting and retaining talent in the hospitality and tourism sector, the work is developed in a scenario of exponential growth in the sector, and in the need to adapt the strategic management of human resources to a multigenerational work environment.

The workforce available in the labour market is characterised by distinct generations, with their own and implicit particularities. The heterogeneity of these generations, with unique characteristics and their own attitude towards employment, has directly affected human resource management, forcing the adoption of different policies and strategies.

This study is based on a qualitative methodology. We carried out semi-structured interviews with fifteen directors and/or people in charge of human resources in hotel establishments, collecting information that allowed us to systematically answer and characterise the objectives under study.

The results made it possible to identify specific characteristics for the Millennial generation, validate the real difficulties associated with recruitment and the strategies followed to respond to them. The study identifies and characterises the constraints associated with working in the sector, the difficulties of a multigenerational management and the strategies adopted in the management of human resources.

Keywords: Millennial Generation, Multigenerational Management, Recruitment and Retention Practices.

Índice

Resumo.....	I
Abstract	III
Índice de figuras	VII
Índice de tabelas	IX
Lista de abreviaturas	XI
1 Introdução.....	1
1.1 Objetivos do estudo	4
2 Revisão da literatura	5
2.1 Definição do problema a estudar e construtos associados	5
2.2 A Gestão de recursos humanos no setor turismo.....	6
2.3 Enquadramento do recrutamento	11
2.3.1 Vantagens de uma aposta no processo de recrutamento bem estruturado.....	16
2.3.2 Importância dos departamentos de RH nos processos de recrutamento	17
2.4 Retenção de talento no setor do turismo e hotelaria.....	19
2.4.1 Práticas de retenção de talento	22
2.5 Gerações atuar no Mercado de trabalho da hotelaria e turismo.	24
2.5.1 Caracterização do mercado de trabalho em estudo.....	24
2.5.2 Caracterização da geração <i>Millennial</i> a atuar no mercado de Trabalho	30
3 Trabalho de campo.....	35
3.1 Introdução.....	35
3.2 Metodologia – Estudo de Caso.....	37
3.3 Técnica de recolha de dados	37
3.4 Análise de conteúdo.....	39
3.5 Validação do instrumento de recolha de informação.....	39
4 Análise do conteúdo das entrevistas	41

4.1	Função de RH nos Estabelecimentos	41
4.2	Estrutura Departamentos de GRH	43
4.3	Responsabilidade pelo recrutamento e seleção nas organizações.....	46
4.4	Relação negativa entre habilitação e qualificação	48
4.5	Impacto das habilitações, das expectativas e da experiência profissional nos processos de recrutamento	49
4.6	Principais dimensões do trabalho associadas à geração <i>Millennial</i>	53
4.7	Estratégias/ Práticas de GRH associadas à retenção de talento	58
4.8	Diferenças Geracionais.....	63
4.9	Desafios da gestão multigeracional na Gestão de RH.....	65
4.10	Fontes de Recrutamento utilizadas nos processos de Recrutamento e Seleção.....	67
4.10.1	Fontes de Recrutamento Externas	67
4.10.2	Fontes de Recrutamento Internas	70
4.11	Dificuldades associadas ao Recrutamento.....	71
4.11.1	Oferta e competitividade do mercado de trabalho	71
4.11.2	Imagem negativa da sociedade sobre as profissões do setor da hotelaria e turismo	73
4.12	Características e condicionantes que afetam o setor do turismo e hotelaria	74
4.13	Possibilidade de contratação sem experiência ou formação na área.....	79
4.14	Particularidades e níveis de rotatividade por faixa etária	81
4.15	Áreas funcionais com maior dificuldade no processo de recrutamento	81
5.	Conclusão e Limitações	83
6.	Referências e bibliografia.....	87
7.	Anexos.....	95
a.	Anexo A – <i>Guião da entrevista semiestruturada</i>	95

Índice de figuras

Figura 1- Objetivos Organizacionais e Objetivos Individuais	21
Figura 2- Mercado de trabalho em situação de Procura e Oferta;	27
Figura 5- Função de RH versus Dimensão Estabelecimento	42
Figura 6- 20 Palavras mais frequentes (Estrutura da gestão de recursos humanos).....	44
Figura 7- Principais dimensões do trabalho associadas à Geração <i>Millennial</i>	53
Figura 8- Principais estratégias de retenção de talento.....	58
Figura 9- Fontes Externas	67
<i>Figura 10- Fontes Internas</i>	70
Figura 11 - Caraterísticas e condicionantes que afetam a atração para o setor da hotelaria e turismo	74
<i>Figura 12- Possibilidade de contratação sem experiência ou formação na área</i>	79
Figura 13- Áreas funcionais com maior dificuldade no processo de recrutamento	82

Índice de tabelas

Tabela 1- Empresas contactadas para entrevista	35
Tabela 2- Funções dos entrevistados.....	36
Tabela 3- Dimensão das empresas.....	36
Tabela 4 - Unidades de registo: Função de RH versus Dimensão Estabelecimento	42
Tabela 5- Unidades de registo: Estrutura dos Departamentos de GRH.....	45
<i>Tabela 6 - Unidades de registo: Responsabilidade pelo recrutamento e seleção nas organizações.</i>	47
Tabela 7 - Unidades de registo: Relação negativa entre habilitação e qualificação.....	48
<i>Tabela 8- Unidades de registo: Impacto das habilitações, das expetativas e da experiência profissional nos processos de recrutamento</i>	49
Tabela 9 - Unidades de registo: Principais dimensões do trabalho associadas à geração <i>Millennial</i>	53
Tabela 10 - Unidades de registo: Estratégias de retenção de talento	59
<i>Tabela 11- Unidades de registo: Principais dificuldades de recrutamento e fontes utilizadas – Fontes externas</i>	67
<i>Tabela 12- Unidades de registo: Principais dificuldades de recrutamento e fontes utilizadas – Fontes internas</i>	70
<i>Tabela 13- Unidades de registo: Dificuldades Associadas ao Recrutamento - Oferta e competitividade do Mercado trabalho</i>	71
Tabela 14- Unidades de registo: Imagem negativa da sociedade sobre as profissões do setor da hotelaria e turismo.....	73
Tabela 15- Unidades de registo: Características e condicionantes que afetam o setor do turismo e hotelaria	74
Tabela 16- Unidades de registo: Possibilidade de contratação sem experiência ou formação na área.....	80

Lista de abreviaturas

CEO - *Chief executive officer (director geral)*

DRH - Departamentos de Recursos Humanos

F&B – *Food & Beverage*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HRM- *Human Resources Manager*

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

TP – Turismo de Portugal

WOW - *World of Wine*

1 Introdução

O foco deste trabalho é centrado nas dificuldades da Gestão de Recursos Humanos (GRH) associados à geração *Millennial*. Dar-se-á especial relevo às atividades de recrutamento e retenção de talento, bem como a exploração e validação de características implícitas à geração *Millennial* (Y). O estudo foi desenvolvido nas empresas do setor da hotelaria e turismo.

O termo Geração é enquadrado num grupo de pessoas com a mesma idade e/ou que têm diferenças de idade pouco significativas, que viveram e experienciaram marcos sociais análogos, que de certa forma influenciaram o seu percurso de vida pessoal e profissional (Sessa et al., 2007).

Para Guerrier and Deery (1998) o ambiente e as características inerentes ao setor hoteleiro possibilitam explorar questões organizacionais, destacando o papel estratégico da gestão de pessoas (citado por Ružić, 2015). Em Portugal, e no setor do turismo e hotelaria em particular, convivem trabalhadores de várias gerações.

A revista Publituris Hotelaria, que recolhe e divulga informação económica sobre a Hotelaria em Portugal, ressalta a falta de mão de obra no setor. Cada vez mais os responsáveis pelas unidades hoteleiras sentem dificuldades em recrutar, captar e reter o talento que o mercado de trabalho tem disponível nesta área (Publituris Hotelaria, 2019b).

Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), estima-se que em Portugal, no ano de 2018, se tenha registado a entrada em território nacional de 22,8 milhões de turistas não residentes, representando este número um crescimento de 7,5% face a 2017, ou seja, cerca de mais um milhão e setecentos mil turistas (Instituto Nacional de Estatística, 2019).

Para o crescimento do turismo em Portugal ser suportado, é necessário que as empresas, a operar no mercado hoteleiro, desenvolvam estratégias de contratação e retenção de talento. No entanto, são diversas as notícias de responsáveis, que afirmam a existência de inúmeras dificuldades nos processos de contratação (Associação da Hotelaria, 2018).

Segundo o Turismo de Portugal IP (2019), a empregabilidade no sector do turismo aumentou, contabilizando cerca de 328,6 mil empregos em 2018 e tendo um peso de 6,7% na economia nacional. O Turismo de Portugal é responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade de toda a atividade turística em Portugal, tendo como principal objetivo dinamizar o turismo, apoiando a oferta e promovendo a procura. Apoia o desenvolvimento das infraestruturas turísticas e o investimento no setor. Auxilia ainda, no desenvolvimento da formação dos Recursos Humanos, através das 12 escolas que tem no território nacional, contribuindo para sustentabilidade e qualidade do serviço das empresas ligadas ao setor do turismo (Turismo de Portugal IP, 2019).

Um estudo efetuado por (Arjona-Fuentes et al., 2019) identifica que as condições de trabalho no setor do turismo precisam de uma análise minuciosa, dada a precariedade a que os trabalhadores estão sujeitos, como por exemplo: sazonalidade, contratos de trabalho a part-time, baixos salários e inúmeras horas extras.

Numa entrevista, José Theotónio, CEO do maior grupo hoteleiro português, refere que os desafios da GRH são constantes e dá ênfase à dificuldade de “conseguir contratar para as áreas operacionais nas épocas sazonais, bem como atrair e reter – os perfis mais tecnológicos para o setor” (Gestão Hoteleira, 2019). Refere também que as pessoas têm sido uma prioridade constante. O setor do turismo é considerado a indústria de pessoas para pessoas, pelo que, se os colaboradores não forem os melhores, o produto final que é proporcionado ao cliente não estará alinhado aos objetivos definidos pela gestão de topo. Afirma também que “atrair, formar e reter os melhores colaboradores é fundamental”. Deste modo, torna-se importante valorizar os colaboradores atuais, receber bem os novos colaboradores e delinear estratégias que consigam atrair os melhores talentos.

Hakan Boz & Ozer Yilmaz (2017) referem que atrair e recrutar os melhores candidatos é um desafio importante para as empresas ligadas ao turismo, alojamento e restauração. Torna-se importante que as empresas que operam neste setor criem estratégias para que os processos de atração sejam eficientes e eficazes, ao ponto de conseguir os melhores colaboradores a atuar no mercado de trabalho. Para isso, é importante encontrar fontes de recrutamento que permitam chegar ao público-alvo pretendido.

De forma a conseguir elaborar um estudo aprofundado estruturamos a dissertação em três partes:

Parte I – onde definimos o problema a estudar e efetuamos uma revisão à literatura sobre os conceitos associados ao tema;

Parte II - integra o desenvolvimento metodológico, passando pela definição da forma como o trabalho de campo foi desenvolvido. Caracteriza a metodologia de análise e técnicas utilizadas; o instrumento metodológico a aplicar, a sua estruturação e também a amostra/público-alvo do estudo. De forma a perceber o grau de consistência e eficiência do instrumento de recolha de informação definiu-se um método de validação do mesmo. E, por fim, a análise do conteúdo das entrevistas efetuadas no decorrer do processo de recolha de informação.

Parte III - apresenta as principais conclusões decorrentes da análise das respostas dos entrevistados, respondendo aos objetivos definidos. Representa o elo entre todos os capítulos do trabalho, nem como as principais dificuldades na implementação do instrumento metodológico e exploração do tema.

1.1 Objetivos do estudo

São objetivos desta investigação:

- Caracterizar as principais dimensões do trabalho associadas à Geração *Millennial* no setor da hotelaria e turismo;
- Identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações nos processos de recrutamento;
- Identificar os desafios de RH inerentes à gestão multigeracional;
- Reconhecer as diferentes fontes de recrutamento usadas pelos profissionais no setor em estudo;
- Identificar estratégias e práticas de GRH associadas à retenção de talento;
- Identificar características e condicionantes que afetam o processo de atração para o setor da hotelaria e turismo.

2 Revisão da literatura

2.1 Definição do problema a estudar e construtos associados

Pretende-se com este estudo caracterizar e compreender as dificuldades que as empresas do setor do turismo e hotelaria sentem na GRH, nomeadamente no recrutamento e retenção de talento. O estudo é desenvolvido num cenário multigeracional, procurando-se, contudo, centrar o estudo na geração *Millennial* a atuar no mercado de trabalho.

O recrutamento integra um conjunto de práticas adotadas pelas empresas que pretendam identificar e atrair colaboradores com potencial para exercer funções na empresa (Wilkinson et al., 2010).

O recrutamento e seleção é um processo importante em qualquer organização. A necessidade de admissão de um novo colaborador deve surgir através de planeamento estratégico e não deve ser motivada por uma necessidade do momento, pois, pode originar a contratação de um perfil desadequado (Mendes, 2015).

Para Armstrong (2009), uma das condições para as organizações conseguirem atrair o talento no mercado passa por integrar no seu processo diversas condicionantes valorizadas pelo colaborador, como por exemplo o salário, as condições de trabalho, a localização, a formação proporcionada e a oportunidade de crescimento na carreira na organização, (citado por Fernandes, 2017).

Atendendo às dificuldades de atração de talento, várias empresas foram obrigadas a integrar colaboradores que não seriam os idealmente adequados a determinadas necessidades das funções (Hays, 2019).

Num estudo efetuado pela Consultora *Hays*, em 2019, a várias entidades empregadoras em Portugal, com o título de “Guia do Mercado Laboral para 2020”, foram identificadas dificuldades na GRH associada à atração e retenção de talento (Hays, 2019). Face às dificuldades as empresas devem procurar adotar estratégias que mitiguem os problemas associados ao processo de recrutamento.

Para Michaels et al. (2001) antigamente eram as pessoas que necessitavam das organizações e as oportunidades de trabalho eram escassas. Atualmente acontece o contrário, as pessoas talentosas é que são um bem escasso. Outrora os colaboradores eram mais fiéis às organizações e os empregos eram mais estáveis, atualmente com a constante mobilidade o compromisso para com a organização é mais curto. Atualmente as pessoas exigem cada vez mais, comparativamente com o antigamente (citado por Ramalho, 2011).

2.2 A Gestão de recursos humanos no setor turismo

A missão e os objetivos da função de RH têm evoluído face à dinâmica do mercado de trabalho e das estruturas adotadas pelas próprias organizações. De certa forma, criaram-se expectativas em que a função dos gestores de recursos humanos vai sendo definida mediante as tarefas que surgem, como também, elementos fulcrais de apoio às chefias hierárquicas dos diversos departamentos da organização (Camara et al., 2010). A Gestão de Recursos Humanos evoluiu de uma natureza administrativa e técnica para uma função estratégica, contribuindo diretamente para o desenvolvimento de vantagens competitivas e criação de valor para as organizações (Costa, Oliveira, & Oliveira, 2021; Oliveira C. , 2014)

Segundo Chiavenato (1999), os recursos humanos constituem o principal ativo das empresas, por conseguinte, é necessário que as empresas estejam conscientes e atentas aos seus colaboradores. A GRH nas empresas é uma função que permite cooperação eficaz entre as pessoas e entre os departamentos.

De acordo com Camara et al. (2010), de nada servem as frases de compromisso, missão e valores que as empresas publicitam através dos seus canais de comunicação, se os colaboradores não as sentirem e integrarem nas suas ações diárias. É através da desmitificação da problemática anteriormente mencionada, que o papel da GRH deverá atuar com as estratégias de desenvolvimento e da gestão da cultura da empresa.

Para Charles Handy (1994), existiu uma mudança na lealdade das pessoas em que “a primeira lealdade das pessoas é para com a sua própria carreira; a seguir, para com a sua profissão e só em terceiro lugar, para com o empregador”, (citado por Oliveira

2011). A dinâmica e a oferta existentes no mercado de trabalho atual, têm influenciado cada vez mais as pessoas a não esperarem pelo *timing* certo para poderem progredir na carreira, muitas vezes optando por sair e procurar novas oportunidades que possibilitem a sua progressão profissional.

As organizações operam numa envolvente de incerteza constante, em que as tecnologias, a competitividade ativa, os mercados que se abrem e fecham e as turbulências financeiras, económicas, sociais e políticas à escala planetária, têm protagonizado uma alteração sobre os contratos psicológicos entre as organizações e os indivíduos (M. P. Cunha et al., 2016).

Cunha et al. (2016) enumeram algumas possíveis reações para a quebra dos contratos psicológicos entre as organizações e os indivíduos:

- Decréscimo nos níveis de satisfação e bem-estar;
- Crescimento dos sentimentos de injustiça;
- Quebra da confiança;
- Desaparecimento do sentido de dever de lealdade;
- Desejo em abandonar a organização, descida do nível de empenho e prejuízos na carreira.

Para a diminuição das reações anteriormente mencionadas cabe às organizações estarem atentas às diferentes necessidades de motivação e satisfação dos colaboradores. No entanto, existem autores que defendem que, cada vez mais, os ciclos de vida dos colaboradores nas organizações são menores.

As funções dos departamentos de Recursos Humanos vão além da preparação e cumprimento das leis governamentais. A GRH tem a responsabilidade de manter redes congruentes e relacionais entre os trabalhadores e as empresas, permitindo uma gestão eficaz e um alcance de objetivos organizacionais e individuais (Biswas, 2012). A GRH deverá possibilitar aos trabalhadores o desenvolvimento individual e coletivo, fomentando estratégias para que o processo de progressão seja eficiente e, consequentemente, eficaz.

Os papéis dos líderes dos gestores de recursos humanos têm ganho cada vez mais importância nas organizações. Na edição de 2016 do Barómetro de RH, conclui-se que 56% dos líderes a atuar na área de GRH, que foram inquiridos, encontram-se a reportar diretamente à direção (CEO ou Diretor Geral) das organizações, deixando para trás uma imagem que os recursos humanos eram enquadrados nos departamentos administrativos e financeiros, ganhando assim uma relevância na estratégia da organização (Michael Page, 2016).

Existem organizações que têm vindo a demonstrar uma preocupação e um sentido de compromisso para com os seus colaboradores, o que tem levado a algumas delas a adotar estratégias de marketing externas focadas nos seus colaboradores, por forma a valorizar a sua imagem no mercado, divulgando assim, a preocupação e o orgulho que têm para com os colaboradores. Segundo Solnet, Kralj & Baum (2013), a GRH deverá adotar práticas de valorização externa dos seus colaboradores, colocando em primeiro lugar as pessoas. No entanto, existe uma constante pressão no setor da hotelaria, para um alcance de determinados resultados financeiros pré-definidos, o que por vezes limita algumas das ações desejadas pela GRH.

As práticas implementadas pelos recursos humanos na indústria da hoteleira são consideradas subdesenvolvidas em comparação com outras indústrias do mercado de trabalho (Kusluvan et al., 2010).

O artigo publicado por Solnet et al. (2013), evidencia que existem práticas de Recursos Humanos que estão a ser rebaixadas ou até mesmo eliminadas por completo. Contudo, é necessário perceber que o setor da hotelaria está muito dependente dos trabalhadores, pois são eles que dão a cara pela empresa e prestam o serviço aos clientes. A inexistência de um bom serviço prestado, impossibilita os clientes de darem *feedback* positivo sobre o negócio.

Num estudo efetuado por Enz (2009), aplicado a 243 gestores no setor da hotelaria, concluiu-se que existe um conjunto de problemas associados à GRH que não são considerados uma preocupação para os gestores. Esta despreocupação, por parte dos gestores, faz com que muitas das medidas e estratégias de recursos humanos não consigam ser implementadas. Nesse mesmo estudo, os gestores enumeram quatro

principais problemas ligadas diretamente à GRH que são a atração, a retenção, a formação e a motivação.

Segundo Nickson (2013), no setor da hotelaria e turismo existe um ciclo de GRH. O ciclo é composto por três fases cruciais: atração, manutenção e desenvolvimento da mão de obra. Cabe aos recursos humanos perceber quais as estratégias que deverão adotar nas várias fases do ciclo, uma vez que não é possível desenvolver uma estratégia geral, porque existem inúmeras características que irão influenciar as formas de atuar (envolvente demográfica, relações com os sindicatos, tipos de avaliação de desempenho, entre outros).

De acordo com Pearlman e Schaffer (2013), os departamentos de Recursos Humanos das empresas ligadas ao turismo, estão sujeitos a horários alternados e prolongados devido às funções operacionais (ex.: empregados de mesa, cozinheiros, rececionistas, etc.) e às contratações em massa decorrentes da sazonalidade. É necessário garantir que os candidatos selecionados sejam eficientes e comprometidos com as empresas (citado por Montes et al. 2019).

Segundo Hakan Boz & Ozer Yilmaz (2017) atrair e recrutar os melhores candidatos é um desafio importante para as empresas ligadas ao turismo. A importância dos recursos humanos nas empresas tornou-se muito mais evidente, à medida que gestores visualizaram vantagens competitivas através da prestação serviços com um nível de qualidade superior, bem como devido aos custos notáveis da mão de obra e à crescente escassez de pessoal em alguns setores da indústria da hospitalidade (Boella & Goss-Turner, 2005).

A gestão de pessoas e o bem-estar dos colaboradores nas organizações são cada vez mais uma preocupação para os responsáveis destas áreas. As organizações são formadas em conjunto com os colaboradores e dependem diretamente deles para funcionar e alcançar o sucesso no mercado onde atuam (Ferreira, 2006).

Michael Boella & Goss Turner (2005), referem que a GRH é da responsabilidade de todos aqueles que nas organizações têm a seu cargo pessoas para gerir. A GRH visa alcançar duas componentes: a eficiência e a justiça. Os autores consideram que o sucesso da GRH

não poderá ser alcançado se não existirem estas duas componentes. Neste sentido, os gestores devem procurar reunir e desenvolver, nas suas organizações, termos e condições justas de emprego e trabalho para as suas equipas e colaboradores.

A GRH está também incumbida de manter uma posição dinâmica e flexível, ao ponto de condicionar os trabalhadores a seguirem comportamentos mais eficazes e eficientes face às mudanças que ocorrem no mercado de trabalho e nas organizações. As organizações deverão apostar em colaboradores que tenham desempenhos mais adequados de acordo com a cultura da empresa, o clima e o tipo de clientes, de forma a que o retorno da mão de obra seja uma fonte de vantagem competitiva (Bentes et al., 2009).

2.3 Enquadramento do recrutamento

O recrutamento é um processo, por norma, orientado pelos departamentos de GRH e através do qual, procuram atrair pessoas para oportunidades de trabalho que se encontram em aberto e que possam vir a executar funções. De certa forma, é um sistema de informação através do qual divulga e oferece ao mercado oportunidades de trabalho (Chiavenato, 1999).

Segundo Lievens & Chapma (2001), a performance da gestão de uma organização está associada à qualidade das pessoas que consegue atrair e selecionar para a sua organização. Se atrair colaboradores com *hard skills* e *soft skills* que se destaquem pela positiva, os candidatos que eventualmente sejam selecionados irão colocá-las em prática e destacar-se com o desempenho positivo, alcançando assim os objetivos organizacionais (citado por Junça, 2015)

As práticas de recrutamento adotadas na GRH das organizações deverão conseguir identificar as melhores fontes de recrutamento, procurando atrair os melhores candidatos (Wilkinson et al., 2010). No entanto, para ser possível alcançar esses mesmos objetivos, a GRH, poderá optar pela via do recrutamento interno e/ou do recrutamento externo. Para dar início ao processo é necessário, primeiramente, efetuar um pequeno enquadramento/estudo de onde poderão encontrar os perfis que pretendem atrair. Para isso é essencial analisar características implícitas dos indivíduos que estão sujeitos a determinados cargos/funções.

O estudo efetuado por Tom Baum (2019) sobre a perspetiva do emprego no setor hoteleiro em 2033, identificou a existência de uma cultura de alta rotatividade e constantes problemas de recrutamento. Do ponto de vista deste autor, é necessária uma atenção especial a estes dois aspetos por parte das organizações e salienta a importância na implementação de práticas de gestão de talentos (citado por Goh & Okumus, 2020).

Recorrer ao recrutamento interno para ocupar uma determinada função compreende-se pelo preenchimento da função por um colaborador que já pertence à empresa (Camara et al., 2010). Por norma, recorre-se a esta via quando existe alguém identificado

previamente, com competências para poder preencher a vaga ou quando poderão existir colaboradores da empresa com potencial e/ou que já tenham manifestado o interesse em mudar de área.

Utiliza-se o recrutamento externo quando se pretende atrair candidatos que sejam externos à empresa para preencher uma determinada vaga em aberto (Camara et al., 2010; Rego et al., 2015). O recrutamento externo poderá ser aproveitado para injetar novas pessoas com diferentes características e que tragam diversidade, estratégias inovadoras para analisar os problemas e, por conseguinte, resolvê-los.

Apenas um bom recrutamento não é suficiente para superar o problema da alta rotatividade da mão-de-obra. Este deverá ser colmatado através de uma manutenção de todas as condições de emprego, bem como através de uma constante atualização das condições, análogas às circunstâncias que o mercado sofre (Boella & Goss-Turner, 2005).

Antes de qualquer necessidade de recrutamento ser indicada aos departamentos de recursos humanos é necessário o responsável, que desencadeia o processo, descreva qual o perfil pretendido para a função, quais os requisitos da mesma e as respetivas responsabilidades, de forma a existir uma sintonia com o departamento de recursos humanos (DRH), direcionando a sua análise curricular e escolhas para o perfil pretendido (Camara et al., 2010). Tendo estas informações, os recursos humanos irão estruturar e delinear a comunicação do anúncio, nessa mesma fase de estruturação, irão circunscrever o como, onde, quando e que linguagem a utilizar, à qual deverá estar de acordo com o público-alvo.

Um processo de recrutamento exige complexidade. Para uma melhor compreensão do processo, podemos dividir em várias etapas, tais como: averiguar a necessidade, analisar o descritivo de funções, elaborar o anúncio, definir as fontes de recrutamento e, por último, realizar a triagem curricular (citado por João Diogo Madeira, 2013).

Segundo Camara et al (1997), para definir o perfil da função é necessário ter em consideração os seguintes elementos:

- Identificação concreta da função, o seu título e o enquadramento organizacional;
- Clarificação dos requisitos que o candidato deverá ter: formação académica, experiência na área, aptidões e competências relacionadas com a vaga e fatores de preferências;
- O que a empresa tem para oferecer: salário, benefícios atribuídos ao cargo, oportunidades de formação de desenvolvimento pessoal, local e horário de trabalho e a possibilidade de progressão na carreira.

A aposta das empresas na utilização de ferramentas digitais para efetuar recrutamento, sem dúvida advém de uma forte presença da população mundial nas redes sociais e profissionais. Os dados do portal Statista (2019) revelam que cerca de 2 mil milhões de pessoas num mundo possuem uma conta no *Facebook* e mais de 1250 milhões utilizadores acedem ao *Facebook* diariamente.

O recrutamento *online* tem vantagens associadas, tais como: alcançar um maior leque de possíveis candidatos, mais rápido e mais baratos em comparação com os métodos tradicionais de publicidade, mais detalhes sobre empregos e empresas que podem ser fornecidos nos sites (Wilkinson et al., 2010).

Os utilizadores das redes sociais/profissionais disponibilizam os seus dados nos seus perfis (por exemplo: em gostos, preferências, idade, sexo, local onde vivem, escola, formação académica, biografias, local onde trabalha) deixando uma pegada digital (Wang et al., 2016; Azucar et al., 2018). As organizações conseguem ter acesso a esses dados através da adoção de algumas práticas de GRH, como por exemplo um processo de recrutamento que preveja a análise dos perfis nas diversas plataformas digitais, dos candidatos (Jacobs, 2009; Jobvite, 2012; McDonnell, 2012; Gibbs et al., 2015; Topolovec-Vranic e Natarajan, 2016; Rutter et al., 2016, citado por Boudlaie, Nargesian, & Keshavarz Nik, 2019).

De acordo com Boudlaie et al. (2019), a pegada digital dos utilizadores na internet e nas redes sociais não são ferramentas válidas para fins de triagem, não existe fiabilidade de que o seu uso possa levar à identificação de características que permitam apurar

melhores candidatos do que outros. É possível atrair candidatos através do filtro que a empresa pré-definiu, levando assim a uma possível atração, dependendo do interesse que suscite no público-alvo. Fundamentalmente, o objetivo deste autor é transmitir que através da modernização e da digitalização da sociedade, os departamentos de recursos humanos poderão utilizar este tipo de estratégia.

O estudo efetuado em 2016, pela *Society for Human Resources Management* nos Estados Unidos da América, teve como principal foco analisar as dificuldades de recrutamento e escassez de habilidades nos vários setores da economia do país (alojamento, serviços de alimentação, área da educação, etc.). Os resultados apontam que os gestores de recursos humanos enfrentam um mercado altamente competitivo para conseguir atrair os melhores talentos a atuar no mercado de trabalho e, neste sentido, as principais dificuldades destes profissionais depreende-se com o baixo número de candidatos ou de candidatos sem a experiência necessária para a posição que os profissionais de RH têm em aberto, bem como a concorrência entre organizações. Conclui-se também que, 70% das organizações que participaram no estudo utilizam as redes sociais como um ativo para efetuar o recrutamento, que 58% colaboram com escolas e, por último, que 49% procuram novas estratégias de promoção para atrair recursos. Estas foram as três principais resultados de recrutamento adotadas pelos profissionais de RH nas organizações (Society for Human Resource Management, 2016).

Abordando uma estratégia adotada por uma empresa diretamente ligada ao setor hoteleiro em Portugal - Douro Azul, verificamos que de forma a preparar o recrutamento em massa para as alturas de maior necessidade de contratação de colaboradores, a empresa efetua anualmente um *open day* com os objetivos de atrair e divulgar junto dos estudantes e profissionais qualificados as posições que têm em aberto (Douro Azul, 2020). Para atrair candidatos, a divulgação deste evento é concretizada de várias formas, por exemplo: redes sociais, redes profissionais, jornais e escolas ligadas ao setor da hotelaria.

O projeto *World of Wine (WOW)*, localizado em Vila Nova de Gaia, é um complexo turístico onde é proporcionada aos clientes várias experiências (ex.: museus, escolas de

vinho, etc.) e espaços de restauração. O projeto adotou uma estratégia de comunicação de recrutamento, essencialmente através de vídeos e comunicação via redes sociais. Nesses vídeos são publicitadas as aberturas dos procedimentos de recrutamento para as diversas funções e profissionais. Esses vídeos são divulgados em várias redes de comunicação online nomeadamente, Facebook, LinkedIn e Instagram. O principal objetivo é obter um maior número de profissionais ligados à área da restauração. Contudo, percebe-se pela utilização desta estratégia, uma orientação para candidatos com um perfil muito concreto de apetências informáticas, jovens e presentes na global esfera das redes sociais online. O WOW, utilizou uma campanha específica nas redes sociais, recorrendo à informação disponibilizada pelos utilizadores, fazendo chegar a informação das vagas e das oportunidades de trabalho que estavam disponibilizadas no Projeto WOW. Não obstante, o WOW optou também por organizar uma *open week*, no centro de emprego e formação profissional, procurando atrair o maior número de candidatos e preparar as contratações em massa para a sua abertura (Wine, 2020).

O maior grupo hoteleiro português, o Grupo Pestana, adota anualmente uma estratégia de divulgação das suas vagas para a preparação da sua época alta, onde realiza um *open day* divulgando as suas vagas de emprego (Grupo Pestana, 2020). As fontes de divulgação baseiam-se essencialmente em canais digitais.

É notório o incremento da utilização dos canais digitais para a divulgação e promoção de processos de recrutamento. Os mesmos potenciam um fácil acesso aos canais de comunicação, reduzindo distâncias e possibilitando maior rapidez nos diferentes processos; são estes alguns pontos chave das ferramentas digitais, mais valias para como fontes nos processos de recrutamento. Contudo, Boudlaie et al. (2019) afirmam que as redes sociais não podem ser utilizadas para o recrutamento em todos os níveis e posições, ou seja, é necessário segmentar e especificar as metas a atingir relacionadas com uma campanha digital.

De acordo com Ružić (2015), um recrutamento bem sucedido levará a uma melhoria da fidelização dos colaboradores para com a empresa. Para isso acontecer, é necessário agir em conformidade com as motivações dos candidatos e, nos momentos chave de

contacto, apresentar e esclarecer todas as condições inerentes àquela posição (exemplo: condições salariais, horários de trabalho, condições de trabalho, entre outros).

2.3.1 Vantagens de uma aposta no processo de recrutamento bem estruturado

Os custos da rotatividade são diversos, especialmente quando os colaboradores conhecem muito bem a cultura da empresa e já estão ambientados aos procedimentos e normas. A saída de um colaborador leva a perda de *know-how* que adquiriu durante o seu ciclo de vida na empresa e muitas das vezes a passagem da informação ao colaborador que o vai substituir não é efetuada na totalidade, perdendo-se detalhes das suas tarefas e tempo à procura da informação que não foi transmitida na íntegra. Cabe às chefias, delinearem planos de sucessão nas integrações e substituições dos colaboradores, possibilitando uma melhor e mais eficiente integração. A rotatividade de funcionários-chave, poderá ter um impacto negativo nos negócios das empresas. Normalmente, os colaboradores que as organizações desejam reter, são os que têm maior probabilidade de sair (Wilkinson et al., 2010).

Os DRH elaboram planos de recrutamento que sejam compatíveis com os gastos que estão destinados para esse mesmo efeito e no menor tempo possível. Desse modo, devem elaborar planos adequados e com um controlo suficientemente eficaz das competências e perfis de possíveis candidatos (Grabara et al., 2016). Para um determinado processo de recrutamento não existe um número certo de pessoas a entrevistar, pois isso dependerá da qualidade dos candidatos que forem atraídos para o processo. Se forem atraídos candidatos com muita experiência e com altas competências, que se distingam e que se enquadrem com o cargo/função, significará que as fontes de recrutamento utilizados foram direcionadas ao público-alvo pretendido. Para a redução de custos e tempo deverá existir uma forte aposta nos planos de recrutamento. Só assim as empresas conseguirão contratar os melhores colaboradores a atuar no mercado de trabalho.

Segundo Froehlich e Silva (2014) a tecnologia é uma ferramenta da qual o recursos humanos deverão considerar um aliado, permitindo identificar os profissionais mais qualificados (citado por Santos & Lima, 2018). As tecnologias permitem uma otimização nos processos de recrutamento, melhorando a sua eficiência e alcançando melhores resultados em menos tempo.

2.3.2 Importância dos departamentos de RH nos processos de recrutamento

Os departamentos de recursos humanos que conduzam processos e planos de recrutamento, deverão desenvolver políticas sólidas, que descrevam uma estrutura básica a ser obedecida. Segundo Malay Biswas (2012), uma política de recrutamento elaborada pelos recursos humanos deverá ser suficientemente vigorosa, predominando princípios básicos e éticos. Deste modo, essa mesma política deverá seguir linhas de orientação claras, simples, praticáveis e suficientemente flexíveis.

As funções da GRH nas empresas enfrentaram uma controvérsia relativamente à sua posição nas organizações. Com o passar do tempo observou-se uma progressiva aceitação e com ela trouxe autenticidade à área de recursos humanos como uma fonte de estratégia e de sucesso para as organizações (Armstrong & Taylor, 2020).

A imagem de marca de uma organização, de certo modo é o que permite diferenciar as organizações umas das outras, por norma, as organizações de grande renome atraem candidatos com maior potencial (Biswas, 2012). De algum modo, a imagem de marca da organização determinará os profissionais que irá atrair, daí que deverá existir uma comunicação clara e objetiva, de todas as condições e requisitos inerentes àquela função.

O desenvolvimento das tecnologias tem tido um impacto significativo nas estratégias adotadas pelos departamentos de recursos humanos em harmonização com o departamento de comunicação das empresas. A integração da política de recursos humanos com a estratégia comunicacional da empresa tem permitido direcionar o recrutamento a diferentes públicos-alvo, com bons resultados a nível da contratação (Camara et al., 2010).

Alguns profissionais a atuar na área de recursos humanos defendem que os processos de recrutamento deverão ser centralizados nos departamentos de recursos humanos em sintonia com as chefias (Michael Page, 2016). O envolvimento dos DRH nos processos de recrutamento proporcionam um alinhamento direto com a chefia e uma supervisão do processo. Por exemplo: o facto de os processos de recrutamento e seleção estarem centralizados, possibilita aos técnicos de recursos humanos efetuar um controlo e monitorização da evolução dos indivíduos na empresa. Possibilita também, a manutenção de uma base de dados atualizada dos candidatos aos processos que já concorreram, entrevistas que já realizaram e *feedback* das entrevistas (Michael Page, 2016).

Existem empresas que optam por elaborar formulários de recrutamento por forma a que um candidato quando esteja a elaborar a sua candidatura, preencha os requisitos, para que depois os DRH consigam filtrar ao máximo os requisitos e competências pretendidos, daí a importância da clarificação de todas condições inerentes à função em aberto.

Num estudo efetuado sobre práticas de recursos humanos, Kusluvan, Kusluvan, Ilhan, & Buyruk (2010) enumeram algumas diretrizes relevantes para a GRH no setor da hotelaria e turismo. Afirmam que precisam de ser mais seletivos aplicando testes de personalidade previamente ajustados ao setor, entrevistas estruturadas e testes de capacidade cognitiva, ou seja, obter o máximo de informação dos candidatos (aspirações, expectativas de carreira e outras variáveis importantes para o cargo/função em específico). Numa componente mais prática, avaliar a capacidade de orientação para o cliente/serviço, a experiência em funções similares, o experienciar, durante algumas horas, as funções que viria a desempenhar se fosse o candidato selecionado, poderão ser algumas linhas de orientação que os recursos deverão delinear para a decisão de seleção ser mais acertada.

2.4 Retenção de talento no setor do turismo e hotelaria

Com um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico, incerto e em constante mudança, torna-se importante que os departamentos responsáveis pela gestão de talento (por norma alguém dos DRH e as chefias diretas) consigam conciliar estratégias para reter os colaboradores o maior tempo possível na empresa, pois uma saída de um colaborador, implica despoletar todo um processo de substituição do mesmo. A crescente dinâmica do mercado de trabalho e o notável crescimento da procura de trabalho com melhores condições, tem levado a que os colaboradores sejam menos fiéis às empresas. Só com recurso a colaboradores com talento, comprometidos e alinhados com os valores da empresa pode gerar-se valor para as diferentes partes.

O mercado de trabalho ligado ao turismo é marcado pela instabilidade no preenchimento de vagas de emprego, comprovado através das altas taxas de rotatividade por iniciativa dos trabalhadores (M. D. I. Cunha, 2016; Ružić, 2015). Segundo Lee-Ross e Pryce (2010), os colaboradores são maioritariamente jovens e recebem 75% menos que toda a média do setor (citado por Ružić, 2015).

O estudo efetuado por Cunha (2016) sobre a rotatividade de pessoas em unidades hoteleiras, apurou que as principais causas da rotatividade devem-se ao mau recrutamento, à inadaptação à dinâmica e aos horários, à inadaptação ao ritmo de trabalho, ao relacionamento com as chefias, aos jovens com objetivos de atingir cargos de chefia e à evolução e ao desenvolvimento do setor do turismo.

As dificuldades da GRH no setor hoteleiro, estão diretamente relacionadas com as características do mercado de trabalho. É um mercado sujeito à sazonalidade, o que cria desafios de empregar colaboradores durante alguns meses e, posteriormente, rescindir contratos. Isto faz com que os indivíduos tenham uma imagem negativa sobre o mercado de trabalho associado ao turismo, não criando nem proporcionado uma estabilidade na carreira profissional (Ružić, 2015).

O estudo realizado por Schuler, Randall S. & Jackson, Susan E. & Tarique, Ibraiz (2011) relativo à gestão global de talentos e desafios globais de talentos, caracteriza a existência de alguns fatores poderem influenciar o processo quantitativamente e

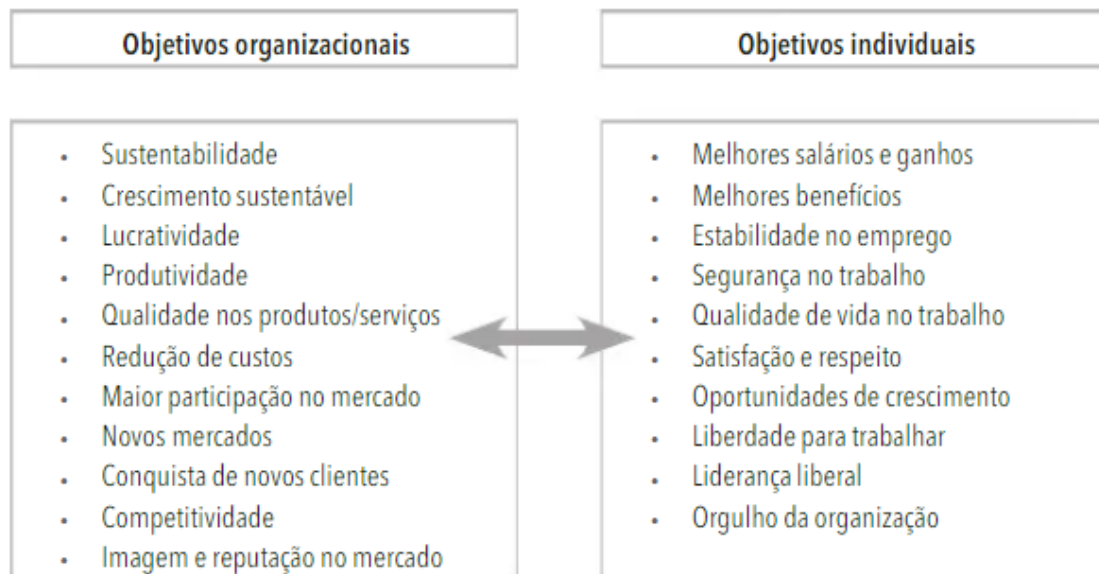
qualitativamente: a qualidade e as características do talento, área geográfica do recrutamento, mudanças demográficas, um aumento da procura de trabalho por parte das empresas com determinadas competências e uma escassez de trabalhadores com competências que as organizações procuram.

De acordo com Silvério (2017), a retenção de talento deve ser gerida através de estratégias que consigam envolver uma sinergia positiva entre as chefias e o colaborador. Não existindo uma chefia que valorize e perceba as suas motivações, assim como as necessidades dos seus colaboradores, não haverá talento.

São diversos os autores que defendem que a retenção de talento está diretamente ligada à satisfação no trabalho. De acordo com os autores Milton Blum & Jack Naylor (1968), as atitudes que um trabalhador adota está inteiramente ligada com a forma o seu trabalho é valorizado pela empresa, pela chefia, pelos colegas de trabalhos, pelo salário, pela possibilidade de promoção e pelas condições de trabalho (citado por Wright & Bonett, 2007).

A retenção do talento é uma peça crucial da gestão do talento. Num mercado de trabalho em agitação, conseguir reter talento torna-se uma vitória para qualquer organização. Há vários fatores que podem influenciar a retenção de um talento, tais como: a necessidade de desenvolvimento constante dos colaboradores, sistemas de recompensas adequados, níveis motivacionais baseados num forte compromisso e a estrutura que lhe permita elevar o seu nível de desempenho (Silvério, 2017).

Figura 1- Objetivos Organizacionais e Objetivos Individuais



Fonte: (Chiavenato, 2014)

Para Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é representada pelas organizações e pelos indivíduos que nela trabalham. Sem organizações e sem indivíduos não existiria gestão de pessoas, ou seja, dependem um do outro para ambos poderem alcançarem o sucesso. Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais devem procurar responder a um conjunto de características e deverão ser suficientemente claros para ambos os intervenientes.

Os responsáveis pela gestão de pessoas devem ter o cuidado de acompanhar o crescimento profissional dos seus colaboradores, as suas motivações, os seus salários conforme o mercado, qualidade de vida no trabalho e dinamizar valores que façam com que os trabalhadores tenham orgulho na empresa que trabalham. Em retorno, os indivíduos deverão promover a sustentabilidade da empresa, conquistar novos clientes e prestar uma boa imagem e reputação no mercado que atuam. Em suma, os objetivos organizacionais e objetivos individuais deverão estar alinhados numa relação positiva com atuações harmónicas, de forma a possibilitar o alinhamento e a obtenção dos objetivos de cada um dos intervenientes. Só assim será possível existir uma relação duradoura entre a organização e um colaborador.

As organizações que não conseguirem reter os melhores colaboradores, por defeito, irão deter consideráveis taxas de rotatividade. Segundo Chiavenato (2014), a rotatividade de pessoas é o resultado da saída de colaboradores e entrada de outros para os substituir. A dinâmica do mercado tem levado a que empresas estejam sujeitas cada vez mais a um processo contínuo e dinâmico de integração e passagem de informação aos colaboradores que entram na empresa.

2.4.1 Práticas de retenção de talento

Para delinear uma estratégia de retenção de talento é necessário ter em consideração quais os problemas de retenção a que a organização se encontra sujeita, e só depois estabelecer formas de os colmatar. Existe uma nova realidade no mercado de trabalho, não é a empresa a definir a entrada e saída dos colaboradores, mas sim, a dinâmica do mercado. Cabe à organização incrementar à sua notoriedade no mercado. As organizações não podem esconder as oportunidades mais atraentes que o mercado de trabalho oferece. Outrora o objetivo da GRH era minimizar a rotatividade geral dos colaboradores, no entanto, esse objetivo precisa de ser redefinido para: influenciar quais os colaboradores que saem e quando (Wilkinson et al., 2010).

De acordo com Wilkinson et al. (2010), existem vários fatores que influenciam a retenção de talento. Para evitar as altas taxas de rotatividade há que implementar estratégias baseadas nos motivos que afetam a saída ou permanência dos colaboradores.

Num estudo efetuado por De Vos, Meganck, & Buyens (2005) conclui-se que é possível definir vários incentivos que favorecem a retenção dos colaboradores com mais talento. Os incentivos podem ser agrupados em cinco grupos: recompensas financeiras, oportunidades que possibilitem o desenvolvimento da carreira, posição hierárquica da função, ambiente de trabalho e a possibilidade de conciliar a vida profissional com a familiar.

A maioria dos gestores que participaram no estudo efetuado por De vos et al., (2005), afirmam que as recompensas são o fator mais importante que poderá causar a

rotatividade dos colaboradores nas organizações e afirmam também, que realizam esforços no desenvolvimento de políticas para a retenção de talento relacionadas com as recompensas financeiras. O ambiente que se vive na organização e as funções que desempenham são fatores importantes, que influenciam as intenções dos colaboradores permanecerem ou não, nas organizações. Por isso, torna-se importante os gestores das organizações conhecerem este tipo de estudos e se manterem constantemente informados sobre as várias necessidades dos colaboradores.

As organizações devem construir uma marca positiva perante os indivíduos a atuar no mercado de trabalho, uma vez que ajuda a posicionar qualquer empresa no mercado de trabalho (Braga & Reis, 2016).

O passa a palavra e o pedido de referências sobre as empresas é cada vez mais uma estratégia adotada. As empresas devem ter em consideração as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, como por exemplo: acompanhamento das recompensas financeiras e não financeiras, ambiente de trabalho, clima organizacional, relacionamento com os superiores hierárquicos e liderança, oportunidades de aprendizagem e possibilidade de progressão na carreira.

Deve existir uma transparência entre as expectativas “vendidas” aos indivíduos e o que é praticado na organização, caso contrário, levará os indivíduos a terem umas expectativas defraudadas e consequentemente à saída dos mesmos (Braga & Reis, 2016).

2.5 Gerações atuar no Mercado de trabalho da hotelaria e turismo.

2.5.1 Caracterização do mercado de trabalho em estudo

A GRH tem vindo, cada vez mais, a ganhar importância nos processos de gestão das empresas, atendendo às necessidades de lidar com as diferentes gerações, ambições, motivações e às rápidas mudanças tecnológicas. As novas gerações (Geração Y e Geração Z) são caracterizadas pelas atitudes, pela sua pouca paciência e pela preferência do momento. Preferem viver o dia em que estão e não o dia seguinte, priorizam objetivos a curto prazo. As gerações anteriores (Geração *baby boomers* e Geração X), comprometiam-se com os baixos salários iniciais e consideravam um emprego para a vida. Atualmente, temos um mercado caracterizado pela possibilidade de comparação de características intrínsecas entre as diferentes gerações (Biswas, 2012).

Solnet, Baum, Robinson & Lockstone-Binney (2016) defendem que cada vez mais a força de trabalho na hotelaria é ocupada predominantemente por jovens talentos, o seu número tende a crescer à medida que os trabalhadores mais velhos abandonam e deixam o sector. Deste modo, Solnet et al. (2016) referem que a força de trabalho no sector da hotelaria está a sofrer uma “tempestade perfeita”, onde os mais velhos abandonam o sector após o desgaste natural do ciclo de vida, aumentando assim os talentos mais jovens neste sector.

Segundo Burke (2013), o aumento das taxas de indivíduos na sociedade com curso superior é uma realidade e, por conseguinte, cria-se um aumento nas expectativas das carreiras dos profissionais a atuar no mercado de trabalho. Outro dos fatores que influenciam o recrutamento no setor hoteleiro é a imagem negativa que o setor tem perante a sociedade (Baum, 2015 citado por Solnet et al., 2016). O aumento das expectativas das carreiras profissionais dos indivíduos a atuar no mercado de trabalho tem levado à existência de dificuldades em recrutar para cargos mais operacionais nas unidades hoteleiras.

Segundo um estudo efetuado por Robison (2013), os departamentos de recursos humanos devem estar atentos às políticas que os gestores optam, para não ficarem em

incumprimento com a lei. A exploração de mão de obra mais barata é uma estratégia adotada em algumas partes do mundo, por exemplo no Dubai, onde os gestores optam por, involuntariamente, empregar escravos e pessoas traficadas (citado por Solnet et al., 2016).

Outra das características predominantes no setor da hotelaria e turismo são as elevadas variações de entradas e saídas de colaboradores nas empresas, sobretudo devido à subvalorização em termos salariais (Pindžo & Radulovic, 2019).

Com base no trabalho de Kusluvan, Ilhan, & Buyruk (2010) e Pindžo & Radulovic (2019) apresenta-se um conjunto de características da força de trabalho no setor do turismo e da hotelaria:

- Altos níveis de rotatividade;
- Postos de trabalho considerados de natureza não qualificada e semiquificada;
- Picos de sazonalidade;
- Baixos níveis de produtividade dos colaboradores;
- Percentagens de mão de obra pertencentes a outros países (minorias étnicas e imigrantes);
- Colaboradores com baixos níveis de habilitações literárias;
- Altas percentagens de colaboradores jovens;
- Colaboradores optam por ter o setor da hotelaria e turismo como segundo emprego (por exemplo: *part-time*);
- Baixos níveis de sindicalização;
- Más condições de trabalho e práticas de gestão de RH, tais como: dificuldades em desenvolvimento e promoção na carreira; baixos salários e benefícios; inexistência de pagamento de horas extras; trabalhos rotineiros e monótonos; horários irregulares que impossibilitam a conciliação entre a vida pessoal e a profissional e, consequentemente, uma diminuição dos níveis de qualidade de vida; funções e tarefas com altas taxas de lesões intrínsecas;

Em suma, as complexidades deste setor implicam sérios desafios para os gestores e uma necessidade efetiva de revisão das políticas de recursos humanos implementadas nas organizações. As características de emprego no setor anteriormente referenciado, naturalmente acarretam à GRH das organizações o desafio de inovar nas diferentes áreas de recrutamento e retenção de talento. Essas mesmas políticas devem tentar colmatar e atenuar as características que não são bem vistas pelos indivíduos no mercado de trabalho. É um setor considerado diferente das outras indústrias com especificidades que carecem de uma atenção especial por parte dos gestores.

O setor da hotelaria, provavelmente, seguirá uma linha de orientação focada em apostar em pessoas menos qualificadas, de forma a dar suporte aos departamentos mais operacionais (Solnet et al., 2016). Os trabalhos mais monótonos e mais fáceis de executar serão sustentados na base de uma remuneração mais baixa.

Na falta de trabalhadores mais jovens, os hotéis serão forçados a ampliar a sua rede de recrutamento e a empregar uma força de trabalho diversificada (Solnet et al., 2016). Por norma, este setor é caracterizado por necessitar de uma força de trabalho mais jovem, devido às diversas características associadas às funções que o setor precisa.

Segundo um estudo efetuado pela Msearch (2018), os setores da hotelaria e da restauração estão interligados, assumindo-se como setores dinâmicos e com elevado peso na criação de riqueza das economias. A sua crescente importância obriga à contratação de recursos humanos qualificados, especialmente ao nível das direções intermédias e superiores.

As organizações necessitam de contratar mais pessoas, sendo que algumas aproveitam para ingressar no setor do turismo como primeiro emprego. Outros optam pelo setor do turismo porque têm dificuldades em encontrar trabalho na área que desejam (Pindžo & Radulovic, 2019).

Segundo Chiavenato (2014), o mercado de trabalho é constituído pelas diversas oportunidades de trabalho disponíveis pelas diferentes organizações. Este autor define dois mercados de trabalho, um de oferta e um de procura. A figura 2 identifica as características inerentes a cada um destes mercados. O mercado de trabalho encontra-

se cada vez mais dinâmico, como efeito da globalização dos mercados e do avanço das tecnologias. As constantes mudanças e transformações têm implicações diretas nos mercados e na forma como as empresas têm organizadas as suas práticas de gestão de pessoas.

Figura 2- Mercado de trabalho em situação de Procura e Oferta;

Mercado de trabalho em oferta	Mercado de trabalho em procura
Fortes investimentos em recrutamento para atrair candidatos Critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos Investimentos em treinamento para compensar a inadequação dos candidatos Ofertas salariais estimulantes para atrair candidatos Investimentos em benefícios sociais para atrair candidatos e reter funcionários Ênfase no recrutamento interno, como meio de reter os funcionários atuais e dinamizar planos de carreira	Baixos investimentos em recrutamento por causa da oferta de candidatos Critérios de seleção mais rígidos e rigorosos para aproveitar a abundância de candidatos Poucos investimentos em treinamento para aproveitar candidatos já treinados Ofertas salariais mais baixas para aproveitar a competição entre candidatos Poucos investimentos em benefícios sociais, pois não há necessidade de mecanismos de fixação do pessoal Ênfase no recrutamento externo, como meio de melhorar o potencial humano, substituindo funcionários por candidatos de melhor qualificação

Fonte: (Chiavenato, 2014)

Quando o mercado de trabalho se encontra em posição de oferta, indica-nos que existem mais oportunidades disponíveis do que pessoas à procura de emprego. Quando o mercado se encontra nesta posição, as empresas deparam-se com grandes dificuldades para contratar pessoas qualificadas e habilitadas para as funções que têm em aberto e, por vezes, recorrem a empresas de recrutamento especializado para colmatar essas mesmas dificuldades.

Quando o mercado de trabalho se encontra em posição de procura, indica-nos que existem menos oportunidades em aberto e maiores possibilidades de as empresas contratarem com condições salariais mais baixas, ou seja, existirão mais pessoas no mercado a disputar determinadas vagas.

Perante estas duas situações de mercado, as empresas necessitam de adotar diferentes práticas de gestão de pessoas, tendo em consideração as características mencionadas na figura 2.

Figura 3- Mercado de RH em oferta e procura

Mercado de RH em oferta	Mercado de RH em procura
Excessiva quantidade de candidatos	Insuficiente quantidade de candidatos
Competição entre candidatos para obter emprego	Falta de competição entre os candidatos
Rebaixamento das pretensões salariais	Elevação das pretensões salariais
Dificuldade em conseguir emprego	Facilidade em conseguir emprego
Temor de perder o atual emprego e maior fixação ao emprego	Vontade de perder o atual emprego e menos fixação ao emprego
Baixo absentismo	Elevado absentismo
O candidato aceita qualquer oportunidade desde que apareça	O candidato seleciona as múltiplas oportunidades que tem pela frente
Orientação para a sobrevivência	Orientação para a melhora e o desenvolvimento profissional

Fonte: (Chiavenato, 2014)

Segundo Chiavenato (2014), as diferentes características em cada mercado de Recursos Humanos mencionadas na figura 3, influenciam diretamente as práticas de recursos humanos das empresas.

Quando o mercado de recursos humanos se encontra em oferta, quer dizer que existem mais indivíduos no mercado e ativamente à procura de emprego, o que faz com que as organizações consigam ter um maior poder na gestão de talento e na escolha dos seus colaboradores. Pode caracterizar-se a posição da oferta, como uma fase em que um país/região se encontra com problemas económicos, dificuldades de desenvolvimento, recessão, incerteza na estabilidade económica e não possibilita a contratação.

Quando o mercado de recursos humanos se encontra em procura, significa que existem menos candidatos à procura de emprego no mercado, podendo indicar dificuldades por parte das empresas em conseguirem contratar os melhores colaboradores a operar no mercado.

Existindo uma centralização e um acompanhamento dos processos de recrutamento nos profissionais de recursos humanos, estes conseguirão obter uma visão das mudanças nas condições do mercado de trabalho. Deste modo, irão adotar as suas estratégias de recrutamento tendo em consideração essas mesmas condições, uma vez que atrair talento e selecionar as pessoas para a função adequado é um desafio atual (Society for Human Resource Management, 2016).

Os indivíduos a operar no setor da hotelaria na maioria dos países desenvolvidos, estão cada vez mais diversificados e heterogéneos, em termos de características implícitas, e fatores associados à crescente globalização e multiculturalidade (Solnet et al., 2013).

O aumento das estruturas ligadas ao setor do alojamento e restauração levou à entrada de novos investidores e turistas em Portugal, o que tem feito com que o setor do turismo tenha tido um crescimento contínuo ao longo dos anos. Este crescimento fez com que a procura ativa de profissionais qualificados aumentasse exponencialmente, levando também a uma maior abertura à resistência das entidades empregadoras e do seu *mindset* no que diz respeito aos salários pagos. É provável o crescimento dos níveis salariais, maioritariamente, para funções de gestão intermédia e alta gestão, numa visão de maior atração de talentos (Hays, 2019).

Um mercado cada vez mais dinâmico que foi harmonizado com um impacto no recrutamento e na tentativa de colocação dos profissionais qualificados e dedicados nas funções mais adequadas às suas motivações e aspirações. Segundo o estudo efetuado pela Hays (2019), tem-se apurado uma grande rotatividade de colaboradores ligados às empresas do setor do turismo. Esta rotação poderá afetar negativamente, a estabilidade das equipas e o nível de qualidade do serviço desejado pelos clientes.

Segundo um estudo efetuado pela consultora Mercer em 2019, cerca de 18% dos colaboradores a operar no setor hoteleiro frequentaram o ensino superior, sendo o ensino secundário as habilitações literárias mais predominantes com cerca 40% (citado Publituris Hotelaria, 2019a).

No que diz respeito à antiguidade dos colaboradores, no setor hoteleiro, 75% dos funcionários estão há menos de 7 anos e 65% há menos de 3 anos (Publituris Hotelaria, 2019b). Pode concluir-se que é um setor turbulento, marcado por especificidades como a sazonalidade, que potencia respostas contratuais específicas, não possibilitando a vinculação e a continuidade dos colaboradores por períodos mais longos nas organizações.

Num relatório elaborado pelo observatório de desigualdades, desenvolvido com o objetivo de investigar a proporção de trabalhadores por conta de outrem a tempo

completo abrangidos pelo salário nacional, conclui-se que o setor do alojamento e restauração foi um dos principais setores em que existiam mais pessoas a auferir o salário mínimo entre outubro de 2015 e outubro de 2016, em Portugal (Cantante, 2018).

No mercado de trabalho hoteleiro é possível identificar uma diferença salarial entre sexos, sendo o sexo masculino o beneficiador desta diferença (Publituris Hotelaria, 2019a). No setor da hotelaria, a população ativa dominante é o sexo masculino, com cerca de 54% e o sexo feminino com o restante. Cerca de 60% da força de trabalho neste setor tem até 40 anos de idade e, dos 60%, cerca de 20% têm até 25 anos, com estas informações pode considerar-se um setor com uma população jovem.

Segundo um artigo publicado por Sarmento (2020), a hotelaria é considerada uma atividade fundamental do turismo e são os profissionais que nela operam, os principais intervenientes para o sucesso do sector. Desta forma, torna-se importante valorizá-los, mantendo-os motivados para que o serviço prestado aos clientes, seja prestado com o brio que os gestores tanto desejam, viabilizando o alcance dos objetivos. Este mesmo autor defende que uma elevada cultura de gestão emocional, estimula um elevado índice de felicidade, bons resultados qualitativos e, consequentemente, a obtenção dos resultados financeiros.

2.5.2 Caracterização da geração *Millennial*

A revisão à literatura efetuada sobre o conceito geração não nos permitiu identificar com exatidão uma delimitação rigorosa entre os intervalos de tempo que identificam e reconhecem as diferentes gerações. Constatamos a divergência entre vários autores relativamente às datas de início e término associadas às diferentes gerações (Ex: Geração dos *baby boomers*, Geração X, Geração *Millennial* e Geração Z.)

Brosdahl & Carpenter (2011), defendem que a partir das datas de nascimento é possível classificar as diferentes gerações que se encontram no mercado laboral e no mercado de consumo. Fixam os seguinte limites temporais: *Silent Generation* (1925-1945), os *Baby Boomers* (1946-1960), *Generation X* (1961-1981), *Generation Y* e *Millennials* a todos aqueles que nasceram depois de 1981 (Bolton, 2013).

Por outro lado, Boschi (2013) afirma que a geração *Millennial* compreende todos os nascidos entre 1977 e 1997 e que este é o primeiro grupo de indivíduos com necessidade de uma interatividade constante, hiperestimulação e ambiente digital. Aproveitam o desenvolvimento das tecnologias para serem dinâmicos, têm o gosto de se envolver em vários projetos em simultâneo e manifestam pouca persistência para atividades de longo prazo (citado por Patela 2016).

A geração *Millennial* valoriza as experiências, desejam viajar e ajudar as comunidades mais do que a criação de uma família ou até dos seus próprios negócios (Deloitte, 2019). De um certo dão prioridade à sua carreira profissional em detrimento de uma possível estabilidade familiar.

Em 2017, cerca de 25% da população mundial (1,9 mil milhões de pessoas, dos 7,5 mil milhões) eram geração *Millennial*, constituindo assim o maior grupo geracional sobrevivente (CH | Business Consulting, 2016).

Segundo um estudo efetuado pelo Eurostat (Eurostat, 2016) a geração *Millennial* é a mais bem preparada academicamente e a que mostra mais competências transversais. No caso dos países associados à União Europeia, existem quadros estratégicos que apoiam o ensino e formação profissional, em que procuram aumentar a atratividade dos programas de ensino profissional e de aprendizagem, por forma a preparar melhor as diferentes gerações a entrar no mercado de trabalho com as competências exigidas pelas organizações.

O estudo realizado pela *Deloitte - Millennial Survey* (2016), refere que a lealdade da geração *Millennial* para com as empresas está diretamente interligada com as oportunidades que poderão vir a possuir em termos de liderança, com a possibilidade de evolução na carreira, de flexibilidade no local de trabalho e tomada de decisão. É uma geração caracterizada por expectativas elevadas relativamente ao alcance dos seus objetivos profissionais e com um pensamento *short-term oriented*. Não conseguindo alcançá-los, tornam-se menos fiéis às empresas e procuram desafios onde consigam atingir os objetivos profissionais de forma mais célere.

Os jovens têm expectativas com um estilo de vida que dificulta o apelo ao trabalho por turnos, ou seja, preferem um trabalho que seja realizado nas horas regulares e que sejam previsíveis os seus turnos de saída, na hora prevista, sendo possível efetuar uma gestão estável entre a vida pessoal e profissional (Tremblay & Boyle, 2016).

De acordo com Monte (2017), a geração *Millennial* tem cada vez menos expectativas de ficar muito tempo a trabalhar nas organizações, pois procuram empresas com valores compatíveis com os seus. Perante as exigências atuais do mercado de trabalho, as empresas devem procurar ajustar-se, aplicando diversas estratégias que estimulem a lealdade dos *Millennials*. Caso as empresas não consigam adaptar-se, poderão ver a sua força de trabalho abandonar as suas organizações.

Solnet & Hood (2008) referem que a geração Y é constantemente citada como sendo diferente nas suas atitudes e abordagens face ao emprego. Outros autores como McGuire, Todnem By & Hutchings (2007), defendem que as características desta geração e atitudes no trabalho da geração Y, são muito diferentes das gerações anteriores que se encontram no mercado de trabalho, por exemplo *baby boomers* e Geração X (citado por Solnet & Hood, 2008)

Num estudo realizado em 32 países pela *Randstad Employer Brand Research* em 2018, cerca de 55 % da geração *Millennial* incluída neste estudo, afirmou que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é o que mais interessa na decisão da escolha de um local de trabalho. Cada vez mais a geração *Millennial* valoriza a possibilidade de ter um trabalho em que consiga conjugar com a sua vida pessoal e cabe de certa forma às organizações alinharem estratégias e políticas que consigam atribuir o equilíbrio que esta geração deseja (Randstad Employer Brand Award, 2018).

A geração *Millennial* possui um conjunto de interesses e necessidades diferentes das gerações anteriores (*Baby Boomers* e geração X). Deste modo, as empresas necessitam perfilhar as suas políticas estratégicas de recursos humanos, de forma a adaptarem-se à nova força de trabalho e reter, por maior tempo possível, os seus colaboradores.

De acordo com Solnet (2013), os profissionais ligados ao setor hoteleiro encontram-se a desenvolver novas e inovadoras estratégias que procuram dar resposta às elevadas

expectativas do colaborador da geração Y, mantendo-os motivados. Para isso é necessário explorar um conjunto de medidas que esta geração valoriza, tais como a possibilidade de progressão na carreira, o bom ambiente de trabalho e de ser recompensando monetariamente pelas funções exercidas.

Para Solnet & Hood (2008), existem experiências e características vivenciadas no setor da hotelaria que são muito atraentes para a geração Y. As oportunidades de trabalho disponíveis neste setor e a possibilidade de desempenhar vários cargos são diversas.

A geração Y é constantemente caracterizada como sendo a mais cética e impaciente em relação aos seus antecessores. O autor afirma que devido ao ambiente de transparência de circulação de informação e ao acesso às tecnologias, facilmente se conseguem manter atualizados sobre a informação a nível mundial (Bolton, 2013).

Segundo Batey & Woodbridge (2007), os laços entre colegas que se criam no setor da hotelaria tendem a ser duradouros (citado por Solnet & Hood 2008). Isto poderá ter origem na necessidade do trabalho em equipa, longos turnos que estão sujeitos e necessidade efetiva de comunicação entre os colegas para levar a um bom porto o serviço prestado aos clientes. Outro possível exemplo, são as necessidades de sair do seu local de residência e ir trabalhar para locais onde o turismo é sazonal, muitas vezes aventuram-se e saem das suas zonas de conforto e sem amigos, o que carece de uma necessidade efetiva de criação de laços entre colegas de trabalho.

Num artigo publicado por Mateus (2008) é referido que as tecnologias são vistas como uma oportunidade de modernização e de geração de riqueza de informação para os utilizadores. A facilidade de acesso às tecnologias possibilita o acesso à educação e apoio às famílias. A Geração Y é considerada a mais aberta às mudanças, com maior experiência nas tecnologias, com mais facilidade de aprender e mais tolerante à diversidade.

Esta geração tem mais abertura e facilidade em interagir com pessoas fora do seu próprio grupo étnico. Uma geração caracterizada por ser das mais instruídas e que adora aprender novas coisas (NAS Recruitment Communications, 2006).

O estudo efetuado pela NAS Recruitment Communications (2006), caracteriza os *Millennials* como uma geração ambiciosa, que deseja começar logo pelo topo da hierarquia e uma vontade efetiva de subir na hierarquia até ao sexto mês de trabalho. Esta geração acredita que merece a posição que deseja, sem provar que as merece, com experiência ou não. Uma geração que deseja, a curto prazo, alcançar os seus objetivos que tradicionalmente demoram algum tempo a alcançar, o tempo normal de crescimento na carreira profissional (Deloitte, 2016).

A flexibilidade é uma das características com mais relevância para a geração *Millennial*, uma vez que procuram o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Segundo Jerome, Scales, Whithem & Stockton (2014), os indivíduos pertencentes à geração *Millennial* desejam ter recompensas e aumentos salariais a curto prazo, da mesma forma, necessitam de incentivos para os níveis de produtividade se manterem elevados (citado por Jerome et al., 2014).

3 Trabalho de campo

3.1 Introdução

Neste capítulo pretende-se justificar o princípio metodológico escolhido, respetivo instrumento e a técnica de recolha de dados utilizada para o desenvolvimento da dissertação.

A investigação teve uma natureza qualitativa baseada num Estudo de Caso consubstanciado numa entrevista efetuada aos gestores de recursos humanos ou diretores de unidades hotelarias. A entrevista estruturada, foi desenhada de forma a obter resposta às questões colocadas e objetivos definidos no nosso estudo.

De forma a corporizar esta fase do estudo, foi necessário identificar várias empresas ligadas ao setor do turismo e à posteriori entrar em contacto, por forma a formalizar a entrevista aos responsáveis pelos recursos humanos e/ou diretores das unidades, sobre o tema em estudo.

Tabela 1- Empresas contactadas para entrevista

<i>Feedback</i>	Contagem feedbacks
<i>Negativo</i>	5
<i>Positivo</i>	15
<i>Sem feedback</i>	6
<i>Total de empresas contactadas</i>	26

Fonte: elaborado para o estudo

Foram contactadas 26 empresas ligadas ao setor do turismo, no entanto, conforme a tabela 1, apenas foi possível obter respostas de 15 empresas.

As diversas empresas contactadas têm localizações geográficas díspares, este aspeto foi tido em conta para validar características implícitas referidas na revisão de literatura.

Dos 15 entrevistados, é de salientar que 8 desempenham funções de responsabilidade de direção de hotel/operações e os restantes 7 desempenham funções responsável direção de recursos humanos.

Tabela 2- Funções dos entrevistados

Função Entrevistado	Contagem
<i>Diretor Hotel/Operações</i>	8
<i>HR Director</i>	7
Total Geral	15

Fonte: elaborado para o estudo

Abaixo apresenta-se a dimensão da empresa *versus* o número de entrevistados que fizeram parte da amostra.

Tabela 3- Dimensão das empresas

Dimensão da empresa	Número de entrevistados
<i>Pequena Empresa</i>	2
<i>Média Empresa</i>	9
<i>Grande Empresa</i>	4

Fonte: elaborado para o estudo

3.2 Metodologia – Estudo de Caso

Segundo Dolley (2002) os Estudos de Caso são considerados uma metodologia com alguma complexidade porque envolvem normalmente múltiplas fontes de dados, podem incluir vários casos dentro de um estudo, e produzem imensa informação para análise (citado por Meirinhos & Osório, 2010).

Gil (2008), define o estudo de caso como um estudo aprofundado sobre objetos que pode ser uma organização e que pode ser aplicado em diversas áreas de conhecimento. De acordo com, Yin (2005), o estudo de caso é um estudo empírico que possibilita a investigação de um fenómeno atual dentro do contexto de realidade (citado por Gil, 2008).

As vantagens enumeradas por Gil (2008) são:

- a. Possibilidade de despertar novas descobertas, em consequência da flexibilidade do planeamento e da própria técnica;
- b. Simplicidade de aplicação dos procedimentos, em várias etapas que o mesmo enumera nesta metodologia.

O trabalho foi desenvolvido com uma técnica qualitativa baseada na análise do conteúdo de cada entrevista. A informação foi analisada e categorizada. A codificação é um processo de categorização de dados qualitativos e que serve para descrever as implicações e detalhes dessas categorias. Inicialmente, o código é aberto, considera os dados detalhadamente durante o desenvolvimento de algumas categorias iniciais. Mais tarde, passa-se para uma codificação mais seletiva, na qual se codifica sistematicamente em relação a um conceito central. Permite de uma certa forma, organizar e flexibilizar a codificação dos dados de acordo com as questões da investigação (Costa & Amado, 2018).

3.3 Técnica de recolha de dados

A escolha do método de recolha de dados influencia os resultados finais do trabalho (Quivy, 1995). Por isso é importante definir o método de acordo com os objetivos a

alcançar no trabalho. O método de entrevista distingue-se pela aplicação dos processos fundamentais da comunicação e de interação humana, permite também ao investigador retirar elementos de reflexão muito ricos e matizados (Quivy, 1995).

A entrevista é uma das fontes de informação mais importantes e essenciais, nos estudos de caso (Yin, 2005).

Para Fick (2004, p. 89) numa entrevista semiestruturada é mais provável os entrevistados expressarem os seus pontos de vista numa situação relativamente aberta do que numa entrevista estandardizada ou num questionário (citado por Meirinhos & Osório, 2010)

Para a recolha de dados utilizou-se um instrumento de cariz qualitativo a entrevista semiestruturada. As entrevistas semiestruturadas foram elaboradas com questões semiabertas com vista a explorar e compreender as principais dificuldades de recrutamento e retenção de talento no mercado hoteleiro, bem como as estratégias a adotar, para enfrentar os desafios que a GRH está sujeita perante a geração *Millennial* nesta indústria. Por forma a obter uma análise detalhada da informação da entrevista, pediu-se ao entrevistado a autorização da gravação, para posteriormente transcrever para texto a entrevista.

Após a realização das entrevistas e respetiva transcrição em texto das entrevistas realizadas, utilizou-se o software webQDA para efetuar a análise da informação das entrevistas. Numa primeira fase, foram introduzidas as entrevistas transcritas em texto nas fontes internas do sistema e atribuídas as respetivas classificações de acordo com os dados socioculturais dos entrevistados. Posteriormente utilizou-se a codificação que permitiu definir as diferentes categorias e indicadores (Neri de Souza et al., 2017).

No decorrer da entrevista pretendeu-se ao máximo levar o interlocutor a exprimir, de forma concisa, a sua opinião sobre as questões que lhe eram colocadas, tentando ao máximo encaminhar o entrevistado para um pensamento lógico e consistente. A forma como as entrevistas foram conduzidas possibilitou uma melhor compreensão sobre o tema do estudo e à codificação do mesmo.

3.4 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é um processo natural, espontâneo, que todos nós utilizamos quando sublinhamos ideias e avançamos para a sua organização e síntese a fim de compreendermos e retermos as ideias escritas (Costa & Amado, 2018).

Optou-se pelo software *webQDA* por considerar-se o mais apropriado ao desenvolvimento da investigação qualitativa deste mesmo estudo. Este permitiu um apoio técnico, maior rapidez e rigor na estruturação da análise. As suas funcionalidades auxiliaram nas diferentes tarefas inerentes ao desenvolvimento do projeto, tais como: escrita e anotação, transcrição, mapeamento de dados, análise do discurso, codificação, etc. (Costa & Amado, 2018).

No *webQDA* a análise de conteúdo possibilitou organizar as diferentes ideias dos entrevistados em diferentes códigos de árvores, compondo assim diferentes categorias e subcategorias qualificando a informação, para posteriormente tirar conclusões sobre as respostas dos entrevistados.

3.5 Validação do instrumento de recolha de informação

A finalidade da validação do instrumento escolhido, foi de um certo modo garantir que a estruturação das questões fosse atingir os objetivos previamente definidos na investigação, que a estrutura era a mais apropriada e também que as questões eram claras para os entrevistados.

Numa primeira fase foi realizado um *draft* da entrevista, baseada na revisão de literatura, formulando as questões mais importantes para atingir os objetivos do estudo. O *draft* foi analisado pelo orientador que avaliou e apresentou sugestões de melhoria em algumas questões da entrevista.

Antes de colocar em prática as entrevistas semiestruturadas, foi realizado uma entrevista teste, junto de um dos profissionais do setor. No seguimento de uma questão colocada por um dos participantes, a qual se considerou de grande relevância, optou-se

por reestruturar a pergunta n.º 4 no sentido de incluir a relação entre qualificação e habilitação.

Após a alteração anteriormente indicada e validação do guião da entrevista, foi encaminhado por e-mail para a base de dados reunida. As entrevistas foram realizadas via videoconferência com recurso à plataforma *Zoom*. As mesmas foram gravadas com o consentimento dos participantes para posteriormente se proceder à respetiva transcrição em texto.

4 Análise do conteúdo das entrevistas

A análise do conteúdo e os pontos abaixo seguem a estrutura da entrevista que se encontra disponibilizada em anexo.

4.1 Função de RH nos Estabelecimentos

A figura 4, abaixo apresentada, identifica os participantes na entrevista, classificados pela dimensão dos estabelecimentos hoteleiros e pela função desempenhada na organização (direção de topo e responsável pela função de Recursos Humanos). Constatou-se que em nenhuma das grandes empresas, a função de RH é desempenhada pela Direção. É nosso entendimento que existe uma relação diretamente proporcional entre a dimensão da organização e por quem é desempenhada a função de Recursos Humanos, ou seja, quanto maior o estabelecimento maior será o volume de trabalho e necessidade da existência de alguém focado nas tarefas inerentes a toda a GRH.

A maioria dos participantes deste estudo pertencem a empresas integradas em grandes grupos. Nos mesmos, verifica-se a existência de um DRH centralizado, sendo que a gestão de aspetos associados a componentes como a avaliação das necessidades, incentivos, algumas necessidades formativas, gestão de conflitos, é por norma, efetuada pelos diretores de unidades e pelos técnicos de Recursos Humanos que se encontram no terreno.

A função RH tem um papel significativo nas organizações, integrando a componente estratégica e sendo responsável pela definição de políticas convergentes de RH, articulando e associando os objetivos da organização e dos seus colaboradores (Chiavenato, 2014).

“No contexto de incerteza, de permanente necessidade de adaptação a novas realidades e desafios cada vez mais complexos, o principal desafio da gestão de pessoas é ter um papel ativo na gestão das empresas, de ser promotor e agente de mudança antecipando as dificuldades do negócio”, (citado por J. R. Dos Santos & Marques, 2016, pp.121).

Alguns dos participantes afirmam as suas organizações possuem estruturas de serviços partilhados (onde são definidas a maioria das diretrizes centrais), e um pivot em cada estabelecimento que trata da operacionalização das atividades da área.

Na perspetiva de Pfeffer (1994) independentemente da função da Recursos Humanos existir ou não, deverá existir uma preocupação para que determinadas práticas e políticas de RH sejam implementadas, independentemente da dimensão ou da estratégia adotada pela direção (citado por Serra, 2017).

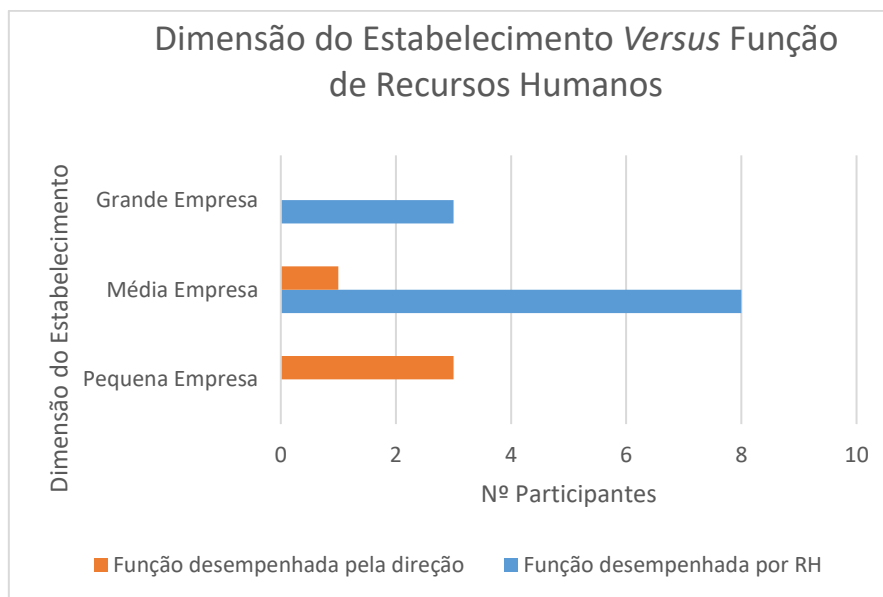


Figura 3- Função de RH versus Dimensão Estabelecimento

Tabela 4 - Unidades de registo: Função de RH versus Dimensão Estabelecimento

Subcategoria	Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
Função desempenhada pelos RH	Participante 15	1	"A nossa central burocrática é toda na Ilha da Madeira..."
	Participante 14	1	"O hotel X tem a mim, como <i>pivot</i> de RH, mas da Sonae Capital, ou seja, sou a <i>Business Partner</i> do Hotel X e tenho acima um Diretor de RH que está afeto a unidades de hotelaria e de resorts..."
	Participante 13	1	"...Há um Diretor de RH da área Norte e depois há um colaborador no campo que trata das 4 unidades e que faz toda parte de RH..."
	Participante 10	1	"...uma pessoa nos <i>United States</i> apoiada pelo Departamento de RH em Portugal."
	Participante 9	1	"O departamento é composto por.... 7 pessoas, em relação às áreas, em que estão focados, basicamente somos um departamento muito generalista, por tanto, não temos áreas de especialidade, temos sim vários projetos, várias unidades hoteleiras, de restauração e turismo..."
	Participante 6	1	"O DRH existe, e é composto por <i>Human Resources Manager (HRM)</i> ..."
	Participante 5	1	"Portanto, tudo é que áreas de RH, financeiro... está tudo centralizado em Lisboa, numa área que é a Pestana Management e que presta serviços aos hotéis..."

Subcategoria	Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
	Participante 4	1	"Sim, existe uma secção de RH com 1 elemento..."
	Participante 3	1	"Sim, 4 pessoas. Um elemento em recrutamento & seleção, outro elemento em formação, outro na área administrativa e 1 diretor de recursos humanos."
	Participante 2	1	"...uma pessoa dedicada aos RH, além de RH faz algum trabalho de secretariado e ajuda alguns assuntos do diretor de hotel. Só tenho uma pessoa focada nos RH e esse elemento faz a ponte que o departamento central..."
	Participante 1	1	"...nós aqui estamos divididos 3 grupos, equipa das operações que é onde nós estamos... somos três pessoas, mais uma fazer estágio e trabalhamos diretamente com as operações..."
Função desempenhada pela Direção	Participante 11	1	"Sim, a maior parte do meu trabalho (diretor de hotel) é RH...porque você tem de gerir emoções..."
		2	"Na GRH é despendido muito mais tempo do que aquilo que as pessoas pensam..."
	Participante 8	1	"Não temos os hotéis com os departamentos muito definidos, não podemos ter as secções muitas definidas porque não justifica ter, com as funções muito fechadas. Deste modo, que a parte de RH é feita pela direção..."
	Participante 7	1	"... eu enquanto diretor de operações dos vários hotéis, sou eu que penso de necessidades, ou que avaliam as necessidades de cada departamento de forma a percebermos o que devemos de fazer, a nível de incentivos, formação, tudo isso..."

Fonte: elaborado para o estudo

4.2 Estrutura Departamentos de GRH

Com o passar dos anos observou-se que a GRH deixou de ser um simples departamento no qual o foco principal se centrava em tarefas de carácter administrativo e sem intervenção direta no desenvolvimento estratégico dos colaboradores. A função RH passou a ter um papel mais ativo e dinâmico nas mudanças das organizações e suas ações estratégicas (Delgado, 2013).

Deste modo, a evolução da GRH possibilitou às empresas estruturarem de diversas formas os seus departamentos, analisando as várias respostas dos participantes, observa-se que a maioria já possui uma área de desenvolvimento/gestão estratégica de recursos humanos.

Quando se aborda a área de desenvolvimento/gestão estratégica é quase sempre referenciado o desenvolvimento dos colaboradores, conseguido através das diferentes estratégias que possibilitam a eficiência e um maior aproveitamento das competências individuais, ligando os objetivos organizacionais com a evolução do capital humano.

As estratégias podem ser desenvolvidas de diferentes formas, e com recurso a várias práticas, tais como: formações, avaliações de desempenho, desenvolvimento de *team buildings*, políticas de benefícios, entre outros alinhamentos diretos com a gestão operacional do negócio. Notou-se algumas preocupações por parte dos entrevistados nas questões associadas à gestão estratégica de recursos humanos.

Em suma, dá-se ênfase à necessidade de estruturar a função de recursos na sua componente administrativa e estratégica. Em algumas das organizações validou-se que as questões administrativas são da responsabilidade dos departamentos centrais de RH. Muitas das práticas associadas ao desenvolvimento dos recursos humanos são efetuadas pelos técnicos de RH que se encontram no terreno, e na ausência dos mesmos é exercida pelos diretores das unidades. Estas questões são elencadas nas unidades de registo da tabela 5.

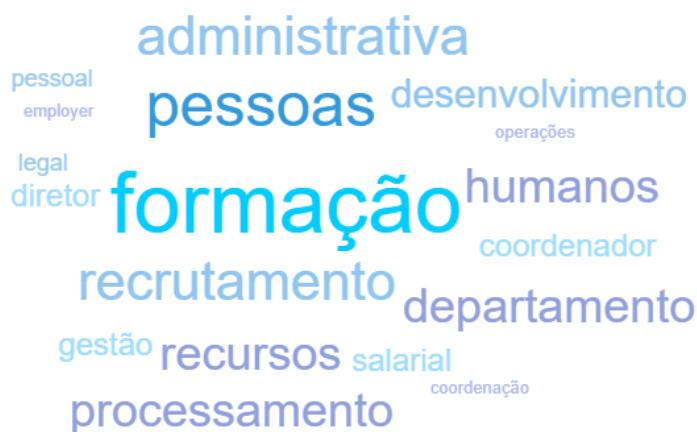


Figura 4- 20 Palavras mais frequentes (Estrutura da gestão de recursos humanos)

As vinte palavras mais mencionadas pelos participantes nas entrevistas são relativas à questão da estruturação dos seus DRH, encontra-se na figura supra identificada. Evidencia-se que identificaram as principais áreas de atuação diária e preocupação dos DRH.

Tabela 5- Unidades de registo: Estrutura dos Departamentos de GRH

Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
Participante 14	1	"... estamos divididos em duas áreas, a área de desenvolvimento e a área de gestão administrativa... depois a área administrativa que são 7 pessoas."
Participante 13	1	".... Cada uma das marcas, tem um coordenador/diretor de RH e depois há um coordenador local, como é o caso do Porto. Nos serviços centrais abaixo do diretor, tens o coordenador, tens as pessoas que tratam de todo o recrutamento, <i>payroll</i> ..."
Participante 12	1	"Temos uma subequipa que é responsável, pelo <i>analytics</i> de RH (processamento salarial e análise), temos uma área <i>Employer Relations</i> onde, o foco são os assuntos diários dos RH, mas também toda a parte legal e administrativa, que envolve as pessoas isso nos três hotéis..."
Participante 11	1	"... é formado por uma diretora de RH, e por mais duas pessoas em que fazem o processamento de salários, efetuam os contratos, enviam-nos as condições salariais aquando da entrevista..."
Participante 9	1	"... fazemos tudo aquilo que é necessário para assegurar o mínimo obrigatório, legal obrigatório do ponto de vista de RH e tentamos obviamente fazer um pouco mais, para além do que é obrigatório..."
	2	"...o foco é sem dúvida a área administrativa pelo volume que temos de trabalho. Depois há complemento, na área de desenvolvimento de RH que tentamos obviamente também fazê-lo..."
Participante 7	1	"O DRH tem uma função pura e dura administrativa..."
Participante 6	1	"Existe uma parte externa, que me apoia no processamento salarial..."
	2	"... gestão dos ficheiros do pessoal, processamento de salários e coordenação de eventos destinados ao pessoal (aniversários, festas, ações de <i>team building</i> ", etc.
Participante 3	1	"...4 pessoas. Um elemento em recrutamento e seleção, outro elemento na formação, outro na área administrativa e 1 diretor de RH..."
Participante 1	1	"...temos o departamento <i>payroll</i> que reporta ao <i>corporate</i> em Lisboa em que eles fazem a inserção de dados, basicamente inserção de dados, processamento salarial, férias..."
Participante 13	1	".... Nos serviços centrais abaixo do diretor, tens o coordenador, tens as pessoas que tratam de todo o recrutamento, <i>payroll</i> , e temos uma pessoa que trata da formação..., mas temos todos esses serviços em serviços centrais."
Participante 12	1	".... Temos uma área de desenvolvimento que vulgarmente é área da formação e finalmente de <i>employer branding</i> e recrutamento, e esta é a área que desenvolve todos os projetos de recrutamento, para as unidades todas...tudo o que é o <i>employer branding</i> junto do mercado externo..."
Participante 9	1	"A nível das várias áreas e processos, naturalmente fazemos tudo aquilo que é legal obrigatório, do ponto de vista de processamento salarial, formação, recrutamento, benefícios, ou seja, todos os processos da área de RH, existem, simplesmente estão distribuídos pelos vários elementos do departamento..."
Participante 6	1	"O DRH existe, e é composto por <i>HRM</i> ... quem trata da informação dos colaboradores sou eu (formações, recrutamento, motivação, gestão de conflitos) é direcionado para o <i>HRM</i> ..."
Participante 5	1	"Na área temos, uma pessoa que basicamente é responsável pelo recrutamento e seleção, acompanhamento das equipas e execuções de ações de formação..."
Participante 4	1	".... seleção e recrutamento de colaboradores, coordenação da formação, gestão dos ficheiros do pessoal, coordenação de eventos destinados ao pessoal (aniversários, festas, ações de <i>team buildings</i> ..."
Participante 3	1	"Um elemento em recrutamento e seleção, outro elemento em formação, outro na área administrativa e 1 diretor de RH..."
Participante 1	1	"... nós nas operações também fazemos formações, mas fazemos diretamente com a operação, mas existe também um departamento central que trata de temas pontuais que é capaz de dizer, que se for uma formação de primeiros socorros que é igual para todos do grupo, são eles que fazem se for uma formação específica da área Madeira somos nós que fazemos..."
	2	"... tudo o que seja de RH e que esteja relacionada com as operações nós fazemos... recrutamento, <i>assessments centres</i> ... processo disciplinar...tudo isso é feito cá pela equipa operações..."

Fonte: elaborado para o estudo

Verificamos que as organizações mantêm a tradicional divisão da função recursos humanos entre a área administrativa e área de desenvolvimento/gestão estratégica.

Quando se fala em área administrativa fazemos referência a atividades associadas a processos administrativos, processamento salarial, gestão de férias, gestão de ficheiros de pessoal, questões legais, ou seja, atividades em que o foco é maioritariamente a manutenção, atualização de informação dos colaboradores e questões pontuais dos colaboradores.

De um certo modo, a maioria dos participantes afirma que o foco dos DRH das diferentes organizações em análise é a área administrativa. Para muitas destas empresas a gestão de RH passa pelo cumprimento das obrigações legais, pelo pagamento de salários e pela manutenção/melhoria das condições de trabalho.

Quando se aborda a área de desenvolvimento/gestão estratégica fazemos referência a atividades relacionadas com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, como por exemplo: a coordenação de formações, *assessments centres*, *team buildings* e *employer branding*. De um certo modo, atividades que procuram desenvolver competências nos colaboradores.

A maioria dos participantes afirma que existe elementos focados na área de desenvolvimento/gestão estratégica e fazem referência à área de formação como sendo um dos pilares do desenvolvimento dos seus colaboradores.

4.3 Responsabilidade pelo recrutamento e seleção nas organizações

A concretização de um processo de recrutamento bem-sucedido carece da clareza de qual o perfil e requisitos pretendidos para a função. Não basta definir o perfil pretendido é necessário conhecê-lo.

Os processos de recrutamento e seleção não podem ser desenvolvidos apenas pelos DRH, pois, muitas vezes não é possível identificar competências técnicas, que uma chefia de departamento consegue identificar, daí existir uma necessidade de ligação e sintonia entre o requerente do processo de recrutamento e o DRH.

Tabela 6 - Unidades de registo: Responsabilidade pelo recrutamento e seleção nas organizações.

Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
Participante 15	1	"Entre RH e nós operação Porto..."
Participante 13	1	"... o chefe de sala vai a uma plataforma diz: preciso de substituição de um empregado de mesa, aquilo dispara um aviso para a parte do recrutamento... Os candidatos enviam os currículos, o pessoal do recrutamento faz uma pré-seleção e depois envia-nos os currículos e neste caso o chefe de sala, faz as entrevistas e selecionam e por fim, normalmente acabo por validar a parte final..."
Participante 12	1	"... deixamos a decisão final para a própria área que vai acolher, onde a pessoa vai trabalhar..."
Participante 9	1	"... quando algum departamento requer um recurso novo é despoletado pelo responsável dessa área e depois, no fundo RH, a partir do momento em que há deteção dessa necessidade desenvolve todo o plano de recrutamento e seleção em conjunto com esse responsável da área..."
Participante 6	1	"O processo de recrutamento é desenvolvido pelo responsável de RH, que tendo em conta um <i>budget</i> definido. Em caso de substituição de um posto de trabalho, existe um elo de ligação entre o responsável pelo <i>F&B</i> se é necessária essa mesma substituição..."
Participante 4	1	"Os DRH efetuam o <i>procurement</i> e submetem a pré-seleção dos currículos. A <i>shortlist</i> para entrevistas e as entrevistas são conduzidas por ambos..."
Participante 3	1	"Direções de departamento juntamente com RH..."
Participante 2	1	"... quando há um processo de recrutamento, o diretor de hotel é sempre envolvido e a chefia de cada área, para ela própria dar uma opinião mais técnica da função sobre a pessoa que estamos a entrevistar. E depois aquando da avaliação do candidato tomamos a decisão conjunta..."
Participante 1		"...o chefe tem de ir a uma plataforma, tem de inserir a necessidade de recrutamento, indicar o salário, perfil, quando é que entra... manda para aprovação do diretor dele e depois o diretor vem para diretora de RH aprova a necessidade, que pode gerar uma oferta de emprego no nosso site, o que poderá se criar uma oferta interna para os colaboradores visualizarem as diferentes vagas disponíveis no grupo e também pode ser diretamente para outras plataformas."

Fonte: elaborado para o estudo

Vários dos entrevistados afirmam que por noma existem sempre vários interlocutores envolvidos nos processos de recrutamento, como por exemplo: DRH, direção e chefias de departamento. Verificamos, contudo, que a chefia de departamento tem um papel ativo na responsabilidade do recrutamento e seleção para as suas equipas.

A informatização dos processos de recrutamento trouxe com ela algumas vantagens associadas a uma maior eficiência nos processos e procedimentos utilizados para despoletar e finalizar um processamento de recrutamento e seleção.

4.4 Relação negativa entre habilitação e qualificação

Tabela 7 - Unidades de registo: Relação negativa entre habilitação e qualificação

Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
Participante 14	1	“A falta de mão de obra não qualificada, o facto de nós precisarmos de pessoas para a copa e empregadas de andares, são pessoas não qualificadas, e a maioria delas são qualificadas atualmente...acho que existe a necessidade de desmistificar... O facto de existir menos pessoas não qualificadas, acaba por dificultar o recrutamento dessas funções...”
Participante 13	1	“Nós recebemos colaboradores formados em gestão hoteleira, gestão de turismo, turismo, de gestão eventos turísticos, temos ali muitos cursos que potenciam abertura a várias oportunidades. Muitas das vezes candidatam-se à receção ou a cargos que tendencialmente não são técnicos, não são tão voltados para tarefas de servir à mesa...”
Participante 12	1	“A grande vantagem que eu vejo nestas novas gerações versus a minha (geração X), o volume de informação e abertura de pensamento que estas gerações trazem e portanto como acabaram, por estudar, ter um nível de habilitações mais elevado do que tinham as outras gerações anteriores, dá-lhes esta amplitude de pensamento e esta flexibilidade de raciocínio. É isso por si próprio um desafio quando vais fazer recrutamento? Acho que será mais desafio para tua capacidade de retenção do que propriamente para o recrutamento em si...”
Participante 9	1	“... um profissional qualificado, para mim não chega que ele tenha um canudo, uma licenciatura, um mestrado, uma pós-graduação. Um profissional completo, quando se fala qualificado tem de se perceber se aquele profissional é qualificado só porque terminou um curso, ou se é qualificado, porque tem um conjunto de competências desenvolvidas que o torna um profissional qualificado.”
Participante 7	1	“... mas não é que eu acredito que uma pessoa tenha uma licenciatura, seja obrigatoriamente um melhor profissional...”
Participante 6	1	“O mercado laboral atual em Portugal, não está preparado para a quantidade de pessoas qual atualmente são mestres e têm o seu mestrado. Antigamente a licenciatura, era o top dos tops, agora com o mestrado acaba por ser um pouco banal, há pessoas que estudam por gosto e outras por necessidade de avanço na carreira.”
Participante 5	1	“... nem todos os candidatos com mais habilitações são os mais qualificados, nem sempre corresponde à realidade. Eu tenho um <i>mix feeling</i> com esta questão, porque eu já geri equipas de <i>Front Office</i> e tinha muitos estagiários anualmente, eu prefiro por vezes um colaborador de uma escola profissional do que um licenciado, porque acho que tem outro tipo de experiência e outro tipo de qualificações que lhe permite ir mais além, ou até permite ser mais flexível, disponível e da exigência, do que um licenciado. Quanto mais qualificações, mais querem...”
Participante 4	1	“Há que distinguir duas realidades muito distintas: qualificação é a competência técnica que o trabalhador adquiriu para efetuar uma determinada função....Habilitação é uma competência generalista a nível de literacia....Um trabalhador com mais habilitações não é necessariamente o mais qualificado para uma determinada função, enquanto o contrário já pode não se verificar. Muitas vezes as pessoas até têm licenciaturas e um bom perfil a nível de competências sociais e humanas, mas falta-lhes por exemplo qualificações a nível de línguas estrangeiras ou técnica específica para uma determinada função. É esse desfasamento que é necessário trabalhar...”
Participante 3	1	“Um colaborador altamente habilitado pode não estar qualificado para exercer determinada função. O facto de candidatos serem mais habilitados, confere-lhe a sensação de maior valor e há alguma falta de humildade que encontramos em candidatos altamente habilitados...”

Fonte: elaborado para o estudo

É unânime a falta de mão-de-obra menos qualificada. É aqui que reside o problema do recrutamento. O setor da hotelaria necessita de profissionais qualificados

e com níveis de habilitação técnica e profissional. A necessidade de trabalhadores para a copa, empregados de andares e mesa é elevada e é uma realidade.

O facto das gerações mais recentes (por exemplo: a geração Y e a geração Z) deterem um nível de habilitações mais elevado e acesso a mais informação do que as anteriores. Verifica-se também que nem todos os candidatos com mais habilitações são os mais qualificados. Um profissional com habilitações ao nível da licenciatura ou mestrado, por exemplo, para se tornar um profissional completo é necessário de desenvolver um conjunto de competências que por norma não se adquirem apenas com a formação teórica e prática ministrada num curso superior.

Para a maior parte dos entrevistados, habilitações não traduz qualificação. A ideia transmitida pode ser resumida na posição da Participante 4: “a qualificação é a competência técnica que o trabalhador adquiriu para efetuar uma determinada função....Habilitação é uma competência generalista a nível de literacia....Um trabalhador com mais habilitações não é necessariamente o mais qualificado para uma determinada função, enquanto o contrário já pode não se verificar.”

4.5 Impacto das habilitações, das expetativas e da experiência profissional nos processos de recrutamento

Tabela 8- Unidades de registo: Impacto das habilitações, das expetativas e da experiência profissional nos processos de recrutamento

Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
Participante 15	1	“Quem sai da universidade vem com expetativas mais elevadas e por vezes fica frustrado por não conseguir entrar diretamente em cargos de chefias.”
Participante 14	1	“Relativamente ao incremento das qualificações, sim, principalmente na área de hotelaria e turismo... há muitos alunos que ainda estão a terminar o curso restauração e bebidas ou de alojamento, e a maioria deles querem logo ser assistentes de direção ou subchefias isso acaba por ter outro tipo de expetativas nas pessoas.”
	2	“...os alunos saem das escolas com diferentes perspetivas das que existem no mercado de trabalho...”
	3	“Não quer dizer que por alguém ter um curso superior saia com a devida preparação para o mercado de trabalho. Acho que tem muito a ver com a entidade que forma e com os planos curriculares de cada entidade.”
	4	“....temos o seguinte exemplo: comecei a trabalhar agora na área da receção e tenho alguma dificuldade em gerir o cliente e vou perguntar a alguém está aqui à pouco tempo e não vai saber resolver aquilo

Desafio da Gestão de Recursos Humanos na Geração Millennial. Dificuldades no recrutamento e retenção de talento – aplicação ao setor do turismo e hotelaria

Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
		que estou a precisar, daí a questão da experiência, da liderança, que é muito importante e às vezes é necessário perceber... Por mais experiência que nós tenhamos nós nunca vamos saber como a outra pessoa irá agir."
Participante 10	1	"As habilitações facilitam para cargos onde a tarefa é mais complexa, como no caso dos quadros superiores. Pode dificultar para os casos de quadros operacionais onde as expetativas por vezes não correspondem à realidade e necessidades reais das empresas por "excesso" de formação para a capacidade de pagamento de salários condicentes com a mesma formação que as empresas hoteleiras dispõem atualmente neste mercado global..."
Participante 9	1	"...não é uma questão da qualificação propriamente dita é uma questão postura e de atitude perante o mercado de trabalho, e perante uma pessoa que acaba de tirar um curso, é muito mais isso, moldar as cabeças neste sentido do que propriamente que o facto de a pessoa sair de curso e tirar um curso é propriamente legítimo e as pessoas tiram cursos para chegar a algum sítio, tem de haver esta alteração de <i>mindset</i> , e perceber que há um caminho a percorrer, enquanto esse <i>mindset</i> não for incutido pela educação, quer pelas escolas, quer em casa etc... Vai haver sempre frustrações das expetativas de ambas as partes, quer das organizações quer dos próprios trabalhadores."
	3	"... a pessoa que quiser ser um gestor de hotelaria tem de começar por servir às mesas, fazer camas, muito provavelmente. Portanto, ou vem de um outro setor, mas já com alguma experiência de gestão que lhe permita assumir um cargo de gestão também num hotel..."
	4	"a geração <i>Millennial</i> quer tudo mais rápido, mas tem que perceber, para ter as competências necessárias para desempenhar uma função leva tempo, ninguém nasce ensinado, as pessoas para desenvolver competências tem que treinar, treinar, treinar, errar aprender com os erros, errar aprender com os erros, a toda uma evolução tem que haver com o tempo."
Participante 6	1	"...quanto mais qualificações têm, mais expetativas têm, é atendível e plausível, na situação atual. É uma mais-valia em algumas situações...por outro lado uma desvantagem em outras coisas, porque quanto maior a expetativa maior tombo..."
	2	"Muitas vezes tiram uma licenciatura e mestrado na área e o que acontece é que o mercado não consegue acompanhar, porque não há vagas, as que existem neste momento são de funções operacionais... e os que tiraram o mestrado pensam em atingir algo mais do que isto. Os jovens que seguem uma linha reta, secundário, licenciatura, mestrado sem ter uma experiência profissional no meio, quando acabam o mestrado é o choque com a realidade do mercado de trabalho..."
Participante 5		"Nesta geração <i>Millennial</i> principalmente cria expetativas e vamos ver como vai funcionar com a Z, acho que cria muita expetativa na progressão de carreira, querem que a carreira seja muito rápida por tirar um curso e a nível salarial vêm com grandes expetativas salariais, e a nível geral não se paga bem..."
Participante 3	1	"O facto de candidatos serem mais habilitados, confere-lhe a sensação de maior valor e há alguma falta de humildade que encontramos em candidatos altamente habilitados. Desta forma, as suas exigências são maiores e nem sempre se consegue atrair e, pior ainda, reter colaboradores. No entanto, a comunicação é bastante importante na gestão de expectativas..."
Participante 2	1	"...noto as pessoas que estão a evoluir com mais habilitações, depois também têm uma expetativa muito alta, muitas das vezes a expetativa cai por terra..."
Participante 1	1	"Quando os candidatos têm mais qualificações, geralmente têm a expetativa de assumir posições de chefia, independentemente da experiência profissional que tenham."
Participante 8	1	"Notamos naquelas pessoas mais novas, naquelas com e sem licenciatura, as expetativas deles são a curto prazo, querem entrar num projeto que seja um desafio, mas depois se mantiver tudo igual durante muito tempo, desmotivam e vão procurar outra coisa e esperam que exista um aumento salarial gradual."
Participante 13	1	"... cada vez mais têm a expetativa de ir para uma posição de liderança.... vai depender sempre pelo foco que tens e de quando tu queres ter um objetivo traçado. Muitas das vezes o que acontece é que muitas pessoas quando saem para o mercado de trabalho não têm objetivos, tiraram um curso, muitas vezes não sabem o que vão fazer do curso."

Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
Participante 11	1	“Na parte hoteleira, há muitas pessoas que não são admitidas pelas suas qualificações.... em determinadas alturas já não chega a parte académica...”
Participante 7	1	“As qualificações e habilitações andam em paralelo, o que eu reconheço sem dúvida nenhuma, quanto maior a formação maior é a capacidade de pensar fora da caixa, maior é a capacidade de responder com outro tipo de soluções aos mesmos problemas. O facto de existir uma linha direta ou um paralelismo muito grande entre a capacidade de análise e aumento da aquisição de conhecimento, a formação dá-nos essa capacidade desenvolvimento ... É evidente, que não tendo a licenciatura e tendo experiência também me dá capacidade de análise, mas uma coisa sem a outra eu conseguia analisar de um ou dois primas, com mais formação consigo ter outro tipo de bases, outro tipo de conhecimentos, que me permita analisar por todos os lados...isso é o mais importante que a formação traz às empresas...”
Participante 6	1	“Enquanto <i>Human Resources Manager</i> não contrataria ninguém para o cargo de <i>Manager</i> só porque tem um mestrado, eu contraria caso essa pessoa tivesse passado pelos vários patamares da estrutura hierárquica normal de departamento de <i>F&B</i> , não contraria uma pessoa para um cargo de gestão sem passar pelos diferentes posições no <i>F&B</i> (por exemplo: lidar com uma reclamação, lidar com a proximidade do cliente, não sabe o quê ter os colegas desmotivados por alguma razão que um cliente tenha proporcionado, não há uma relação gestão clientes), estas componente são muito importantes. Isto para mim torna inviável, colocar uma pessoa com mestrado num cargo de chefia.”
	2	“... também sou <i>Millennial</i> e que queremos tudo para ontem, e que ao final de um ano estamos aptos para assumir um cargo de chefia, o que não é verdade eu estou há dois anos <i>HMR</i> , e ainda me falta muita informação para conseguir chegar a algo mais... Mas não implica que eu seja o candidato ideal, o objetivo principal é formar-me e ganhar experiência para um dia conseguir chegar.”
Participante 5	1	“A experiência de vida e as idades conta muito para uma pessoa ser qualificada. A determinada altura as gerações cruzam-se e eu tive um exemplo de um miúdo em que o pai tinha morrido muito cedo, em que eles foram chamados a trabalhar, tomar conta da mãe, a serem adultos muito cedo e com 22/23 anos, são extremamente maduros e profissionais, pés na terra, as coisas tem de levar o seu tempo, mas acho que é por experiência de vida e foram obrigados a crescer de outra maneira e a não terem tudo aos pés e a maior parte desta geração <i>Millennial</i> por vezes quando entra no mercado de trabalho não tem.”
Participante 4	1	“As empresas querem-se multiculturais e multigeracionais. É dessa forma que se conseguem equipas coesas pois é nas diferenças que reside a força e a capacidade de dar a volta aos desafios que vão surgindo. A motivação e o empenho são mais uma característica da personalidade do indivíduo do que propriamente algo ligado à idade biológica. Conheço pessoas de 50 anos mais dinâmicas e empenhadas do que algumas de 30 anos.”
	2	“Existe falta de pessoal qualificado em algumas áreas. Cozinha é uma delas. A questão é que também não se investe o suficiente a nível da formação e da consciencialização dos jovens para o potencial que estes empregos podem oferecer.”
Participante 1	1	“Quando os candidatos têm mais qualificações, geralmente têm a expectativa de assumir posições de chefia, independentemente da experiência profissional que tenham. Sendo que as vagas de chefia são reduzidas em comparação aos processos de recrutamento que fazemos diariamente, esta realidade faz com que seja mais complicado recrutar para as funções operacionais que não sejam as de chefia.”

Fonte: elaborado para o estudo

Maioritariamente os participantes validaram a existência de um crescente número de pessoas no mercado de trabalho com maior nível de habilitações, e que os mesmos têm expectativas de assumir posições de chefia e liderança e rápida progressão na carreira. É uma característica predominante na geração *Millennial*. Os participantes no estudo afirmaram que existe não só um efetivo aumento das expectativas da geração

Millennial como também a pretensão de alcançar posições de chefia após terminarem o curso, independentemente da experiência profissional que os mesmos tenham para as assumir.

Observou-se que as habilitações podem dificultar os processos de recrutamento nas funções mais operacionais devido à existência deste “excesso” de expetativas (várias vezes mencionadas pelos entrevistados). Alguns dos entrevistados compreendem essa ambição, no entanto, existe um percurso a fazer para alcançar determinados objetivos. Para o progresso profissional ser consistente é necessário que o aumento dos níveis de escolaridade seja conjugado com experiências profissionais e conquista de competências para os diferentes patamares desejados.

Conclui-se que determinadas profissões/cargos no setor da hotelaria e turismo não podem ser apenas alcançáveis através das habilitações de nível superior (licenciatura, mestrado...). A sua conquista deve ser efetuada através das experiências e competências desenvolvidas ao longo do tempo. Por outro lado, as afirmações dos entrevistados vêm dar maior relevo à dimensão do ensino técnico e profissional na área.

Contudo é necessário existir um ajustamento entre a oferta e a procura para determinado nível de qualificações. Com o aumento do nível médio de educação, principalmente no ensino superior e o aumento da procura por trabalho qualificado faz com que se traduza em profissões igualmente mais qualificadas (Branco Santos et al., 2020).

O aumento das taxas de indivíduos na sociedade com curso superior é uma realidade atual e por consequência cria um aumento nas expetativas das carreiras dos profissionais a atuar no mercado de trabalho. O aumento das expectativas nas carreiras profissionais dos indivíduos a atuar no mercado de trabalho tem conduzido a dificuldades em recrutar para cargos mais operacionais nas unidades ligadas ao setor do turismo e hotelaria.

Num estudo efetuado pelo Ministério da Economia Português entre 2006 e 2018, verificou-se que o nível de escolaridade da população portuguesa tem crescido de forma constante, contudo este incremento não se reflete numa melhor situação profissional.

O crescimento da escolarização em Portugal nem sempre foi acompanhado com as ofertas de empregos adequados a essa escolarização, inevitavelmente criando um desajustamento entre os níveis de escolarização da sociedade portuguesa e o níveis de escolarização exigido pelas funções que exercem (Branco Santos et al., 2020).

4.6 Principais dimensões do trabalho associadas à geração *Millennial*

A figura 6 abaixo apresentada, identifica e quantifica as principais dimensões associadas ao trabalho da geração *millennial*. A característica que teve uma maior quantificação por parte dos participantes foi a ambição e desejo pela rápida progressão na carreira.

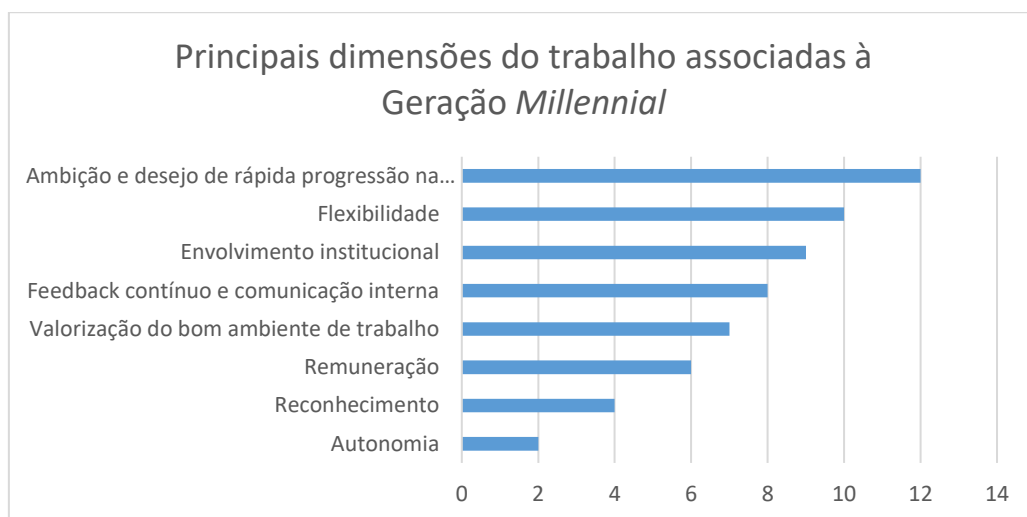


Figura 5- Principais dimensões do trabalho associadas à Geração *Millennial*

Tabela 9 - Unidades de registo: Principais dimensões do trabalho associadas à geração *Millennial*

Subcategoria	Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
Ambição e desejo de rápida progressão na carreira	Participante 15	1	"...quem sai da universidade vem com expetativas mais elevadas e por vezes fica frustrado por não conseguir entrar diretamente em cargos de chefias."
	Participante 14	1	"... há muitos alunos que saem da escola de hotelaria e outras escolas e têm urgência em ingressar em cargos mais elevados. Sem pensar que possivelmente, têm de passar pelo terreno para terem um conhecimento mais aprofundado daquilo que estão a formar-se ..."
		2	"... estas gerações atuais não pensam muito nos planos de carreira.... Atualmente querem aquela ascensão rápida... é todo um processo gradual, temos de saber esperar..."
		3	"Nas últimas feiras de emprego que estive presente, notei que pretendem a ascensão rápida, e não compreendem que é necessário solidificar bases... para ser chefe de receção, chefe de sala, para isso é necessário desenvolver competências específicas no qual saís do curso e não sabes fazer logo..."

Participante 13		“Eu sou <i>Millennial</i> , acabo por me identificar com quase todas as afirmações que fizeste agora...muito devida à geração que crescemos com a informação e com a tecnologia somos sempre insatisfeitos e queremos sempre mais, é difícil reter <i>Millennial</i> ... Eu não considero que exista fraca lealdade o mercado tornou-se nisso. Porque nos podemos motivar pessoas, mas nem sempre as organizações conseguem dar-nos aquilo que nós queremos para motivar a existência de uma continuidade...”
Participante 12	1	“Estas gerações tem expetativas muito rápidas, de evolução muito rápida e as coisas têm de fazer sentido para as pessoas, um dos grande desafios que as gerações vão transmitir, que também o nível de habilitações traz às pessoas questionarem constantemente o “porquê disto, o porquê daquilo, porquê que eu vou fazer isto, porquê que aquilo é assim”, e isto é muito interessante mas também obriga obviamente a quem gere, ter a capacidade de responder e explicar, e também estar a aberto a ouvir as opiniões de quem vem de fora e que também tem uma opinião sobre o assunto.”
Participante 11		“...uma vez que fiz uma entrevista a uma rapariga, ela tinha acabado o curso de hotelaria e queria ser diretora comercial, e eu disse: você para ser diretora comercial, deveria passar por um estágio, no restaurante, na receção, a ver como funciona a montagem das salas... a ver como funciona os vários <i>outlets</i> do hotel. A entrevistada afirmou, e disse que vinha para diretora comercial. Eu disse então vamos fazer um caso prático, não conseguiu responder as exigências e perguntas do cliente... porque não tinha conhecimento das várias informações dos <i>outlets</i> . A força rápida com que as pessoas querem progredir...”
Participante 9	1	“...caracterizada por ser mais impaciente, por querer evoluir muito rapidamente, uma coisa leva a outra, uma geração rápida, fruto de muita coisa...”
	2	“Não pode ser num mês nem num ano, que a pessoa vai atingir o objetivo que pretende, mau era se não a vida tinha significado nenhum.”
Participante 8	1	“Sim têm uma ambição e desejo rápida progressão... Sem dúvida que é difícil de reter, enquanto que antes as pessoas vestiam a camisola, fazem o trabalho deles, trabalho bem feito, mas sim... dentro do horário, acabou o horário... não muito aquela ligação, aquela fidelização, sem dúvida que se nota...”
Participante 7	1	“Ultimamente também o que tenho notado é que os recém-formados (em licenciatura em turismo, gestão hoteleira...), vinham com a mentalidade que já tinham de começar por cargos de direção ou de chefia. E a realidade não é essa, que competências é que pessoa tem, a não ser a licenciatura, para poder chefiar equipas...”
	2	“E cria até dificuldades para eles próprios, eu aceito que a pessoa seja ambiciosa é necessário ser humilde e perceber que vai entrar num setor que é denominado pelas experiências adquiridas, é um tipo de trabalho muito humanizado e de relações com pessoas, e estas competências só se ganha com experiência.”
Participante 6	1	“...queremos tudo para ontem, e que ao final de 1 ano estamos aptos para assumir um cargo de chefia, o que não é verdade ... o objetivo principal é formar-me e ganhar experiência para um dia conseguir chegar.”
	2	“Afetar, afeta sempre, não é que esta geração seja desleal para com a organização, é uma geração intrínseca lá no hotel, somos vários desta geração <i>millennial</i> . O que acontece quando estamos nas escolas, tenho alguns colaboradores que passado um ano dá-lhes o clique de querer mudar...”
Participante 5	1	“Sim, completamente e principalmente em algumas áreas, a área de <i>F&B</i> é terrível”
	2	“É difícil de acompanhar as expetativas de carreira desta geração.”
	3	“Não podemos generalizar em termos geracional, todos são assim, pouco leais, rapidez na progressão de carreira, já me deparei com <i>Millennial</i> com tempos mais longos, 2/3 anos, o que nos permite fazer outro tipo de trabalho com eles.”

	Participante 3	1	"...estas características (desejo de rápida progressão profissional e baixo grau de lealdade) podem afetar a retenção de talento nas organizações. caso as organizações não adaptem os seus modelos e políticas à evolução das gerações..."
	Participante 1	1	"Quando os candidatos têm mais qualificações, geralmente têm a expectativa de assumir posições de chefia, independentemente da experiência profissional que tenham. Sendo que as vagas de chefia são reduzidas em comparação aos processos de recrutamento que fazemos diariamente, esta realidade faz com que seja mais complicado recrutar para as funções operacionais que não sejam as de chefia."
		2	"Eu acho que, existe a falta lealdade..., mas a palavra lealdade é muito forte, os <i>Millennial</i> são pessoas insatisfeitas a todo o momento, a educação que nos é dada, é sempre podem ter mais e querem chegar mais longe, quando são inconstantemente insatisfeitos. No mercado de maior dimensão, facilmente trocam, portanto, estar no hotel a, b,c é igual."
Autonomia	Participante 12	1	"Sou defensor da autonomia das pessoas, isto é uma questão que é muito importante e que em Portugal ainda precisa de ter um grande desenvolvimento, as chefias acreditarem nas suas equipas nos seus elementos e darem-lhes autonomia e apenas exigirem de alguma forma responsabilidade."
	Participante 5	1	"... acho que esta geração precisa de estar muito envolvida na operação com muita autonomia."
Envolvimento institucional	Participante 15	1	"... estarmos perto das pessoas, partilhando a forma como gerimos o hotel, pedindo opinião..."
	Participante 13	1	"Só para dar um pouco o <i>background</i> , trabalhei Marriott alguns anos, e parte do que Marriott forma as pessoas é que nós temos de estar sempre preparados para que o nosso número dois substitua e eu diga sempre as chefias, se tu saíesses agora quem te substituiria, quem é a pessoa que tu preparaste para quando tu não cá tiveres, estiveres de licença de maternidade ou um problema, é lógico que vás estar fora, quem é que a pessoa que te vai substituir e isto faz parte da motivação, perceber que há uma sucessão natural, as pessoas apercebem-se que estão a ser envolvidas num processo de crescimento natural."
	Participante 12	1	"... procurar ouvir muitas pessoas, saber o que as pessoas pensam, avaliar com frequência o nível de satisfação (como é que elas estão), quais são as opiniões que eles têm, o que poderia ser diferente..., portanto procurar trabalhar isso e fazer isso com frequência."
	Participante 11	1	"Faço <i>briefings</i> diários com os chefes de serviço todos os dias..."
	Participante 6	1	"... a opinião do colaborador conta, o que acontece é preciso ter atenção aos níveis de motivação anual, no qual acabamos por sondar os colaboradores e perceber o que eles pensam e ao final acabamos por fazer uma demonstração de resultados departamento, no qual acabam por dizer as razões que o mantém ali..."
	Participante 5	1	"Uma palavra por email, sentem-se muito importante e sentem-se envolvidos na empresa."
	Participante 3	1	"Temos previsto aplicar estudos de clima e cultura por forma a ouvir e perceber aquilo que os nossos colaboradores mais valorizam..."
	Participante 15	1	"...partilhando a forma como gerimos o hotel, pedindo opinião..."
Feedback Contínuo	Participante 13	1	"Acho que há a parte do incentivo diário, da proximidade ... eu não acredito que uma pessoa enquanto líder, possa só ser um tipo de líder temos que liderar pelo exemplo quando as pessoas..."
	Participante 12	1	".... ter uma permanente comunicação, estar sempre disponível, a equipa de RH, acessível, ir comunicando ir fazendo um <i>coaching</i> diário, dando sugestões..."

		2	"... uma geração mais nova, obviamente essa informação é importante, mas eu também quero saber, quais os resultados que a empresa está a ter, qual o meu contributo para aquilo que a empresa vai atingir..."
	Participante 7	1	"... é ter um acompanhamento muito próximo e ter um contacto muito personalizado ao longo dos dias..."
	Participante 6	1	"...o <i>feedback</i> , a opinião do colaborador conta, o que acontece é preciso ter atenção aos níveis de motivação anual"
		2	"Os <i>millennials</i> precisam de uma atenção muito redobrada, no sentido em que eu gosto de uma determinada área..."
	Participante 5	1	"Todas as gerações, precisam do tal <i>feedback</i> frequente, outras menos que outras, mas acho que na Z e na <i>millennial</i> , os momentos informais de <i>feedback</i> são importantíssimos..."
		2	"Os <i>feedbacks</i> informais também são importantes para perceber os níveis de motivação..."
	Participante 1		"...tentamos sempre fazer um acompanhamento, entre essencial na parte das operações, quando é possível... nesta situação temos a preocupação ligar aos colaboradores para perceber se receberam a informação..."
Flexibilidade	Participante 14	1	"A maioria das empresas ainda está a tentar perceber o que se passa no mercado de trabalho, o que se procura mais é a flexibilidade..."
	Participante 13	1	"...tem de haver uma flexibilidade..."
	Participante 11	1	"É uma geração que não é fácil, mas é a que temos, temos de trabalhar, temos de nos adaptar e tem que ser de um lado e do outro."
	Participante 10	1	"Se essas expetativas podem ser correspondidas como por exemplo o fato de poderem ter um horário flexível, desde o trabalho seja entregue..."
	Participante 9	1	"... não podemos ser muito rígidos com as regras porque se não, não teremos pessoas a trabalhar connosco..."
	Participante 6	1	"...os <i>millennials</i> procuram coisas dinâmicas ao contrário das gerações anteriores que procuram estabilidade e estagnação..."
	Participante 5	1	"Acho que é muito importante a flexibilidade em termos de horários, turnos, folgas..."
	Participante 2	1	"Estas gerações atuais são mais flexíveis para alterações e mudanças..."
	Participante 1		"Nós podemos vir a possibilitar alguma flexibilidade..."
Reconhecimento	Participante 13	1	"Os <i>millennials</i> valorizam o elogio no trabalho, outras formas de liderança, outro tipo de reações."
	Participante 5	1	"Acho que é importante para todos, mas esta geração sobrevaloriza o reconhecimento..."
	Participante 4	1	"Premiar o mérito e a concretização dos resultados..."
Remuneração	Participante 13		"Não concordo com aquelas pessoas que trocam por meia dúzia de tostões para o hotel ao lado, a fazer a mesma coisa, isso aí é diferente, mas aí cabe aos líderes reter essas pessoas e essas pessoas têm de ser motivadas..."
	Participante 11		"Tentar "mimá-los" com pequenas atitudes, logicamente que as pessoas querem ganhar mais..."
	Participante 8		"...o salário sem dúvida é muita importante para eles..."

	Participante 6		"...criação de comissões, a criação de separação de gorjetas, incentivos de venda..."
	Participante 4	1	"Essa postura da nova geração irá obrigar as empresas a criarem melhores condições laborais e a remunerarem melhor o trabalho..."
	Participante 2	1	"Esta geração mais nova, quando começa a trabalhar a parte financeira é muito importante"
Ambiente de trabalho	Participante 13	1	"...um grande complemento ao salário não remunerado, e acima de tudo o ambiente de trabalho."
	Participante 11	1	"É necessário preocupar-se com o bem-estar, com o vosso trabalho... por vezes também é necessário a intervenção e criação de ambiente para uma equipa unida..."
	Participante 9	1	"...se conseguirmos esse equilíbrio, em que pessoa se sente de uma forma geral, bem na organização eu não tenho dúvidas que a organização só vai lucrar com essa motivação e com essa postura do trabalhador..."
	Participante 6	1	"A comunicação entre departamentos acaba por existir um bom ambiente e até amizade dentro do hotel..."
	Participante 5	1	"Esta geração preza muito um bom ambiente de trabalho..."

Fonte: elaborado para o estudo

Os *Millennials* têm uma vontade de ascensão rápida o que coloca vários desafios à gestão de recursos humanos. Se os objetivos dos mesmos não forem alcançados em determinada janela temporal, que por norma é curto (*"short time oriented"*), optam por efetuar ascensões na carreira de uma forma diagonal, não esperando dentro da mesma empresa por uma oportunidade de crescimento, mas sim fora da mesma.

Os entrevistados validam uma relação direta entre habilitação e uma maior expectativa profissional ao nível da chefia.

Através das respostas dos entrevistados verifica-se que a geração *Millennial* dá relevância a um bom ambiente de trabalho, remuneração, reconhecimento, flexibilidade, *feedback* contínuo, envolvimento institucional e a autonomia. Foram estas as principais características associadas aos fatores motivacionais.

As conclusões são consistentes com as identificadas por vários autores. Segundo Winter & Jackson (2016) os *millennials* desejam ser promovidos rapidamente e chegar a uma posição superior sem grande esforço; se isso não acontecer procuram outro emprego. Para Kultalahti & Viitala (2015) a geração *Millennial* espera que os supervisores deem valor ao seu trabalho através de *feedback* constante (Filipe & Afonso, 2018).

Em suma, os *millennials* são uma geração caracterizada por viver continuamente com uma necessidade de consumo de fatores motivacionais no mundo do trabalho e pessoal, uma necessidade constante de querer mais num curto espaço de tempo.

4.7 Estratégias/ Práticas de GRH associadas à retenção de talento

A figura 7 identifica e quantifica quais as principais estratégias de retenção de talento identificadas pelos participantes no estudo.

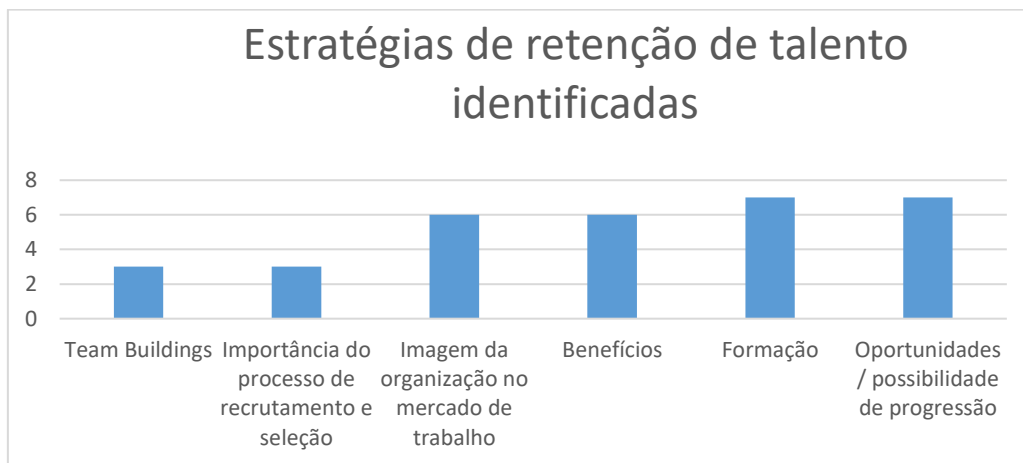


Figura 6- Principais estratégias de retenção de talento

Segundo Câmara et al (2003), são diversos os fatores que podem afetar a retenção de talento, como por exemplo os sistemas de recompensas utilizados, a existência de possibilidade de progressão na carreira, estilo de gestão e o tipo de estrutura da organização. Deste modo, é necessário adotar diferentes estratégias que possam alcançar os vários colaboradores que a organização emprega, optando por mais do que um mecanismo, que permita concretizar a estratégia de retenção de talento, (citado por Madeira, 2013). Todos os seres humanos têm necessidades e ambições diferentes na sua vida, por isso, as empresas devem moldar-se a essas características intrínsecas para os conseguir reter.

Tabela 10 - Unidades de registo: Estratégias de retenção de talento

Subcategoria	Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
Imagem da organização no mercado de trabalho	Participante 12	1	“É fundamentalmente o <i>social media</i> e tentarmos comunicar muito com o mercado e escrever e divulgar bem a empresa. Importante dar a conhecer a empresa através do <i>social media</i> .”
		2	“Os desafios da gestão de RH que isto traz, todo o <i>social media</i> , toda a divulgação de coisas, o desafio principal é desenvolver uma relação forte porque não seja praticamente por 50€ ou 100€ que as pessoas mudem de trabalho.”
	Participante 9	1	“...sendo nós com projetos com características <i>premium</i> .”
		2	“...até acho que nós temos um ponto de atratividade grande, que é o facto de se níveis de excelência elevados, dá alguma reconhecimento e credibilidade que aqui trabalham, no fundo podemos funcionar como um ponto para outras oportunidades, porque podemos ser um considerados um cartão de visita para quem tiver o nosso nome no seu currículo...”
		3	“Dependerá muito do caminho que o colaborador querará fazer na organização ou se quer estar de passagem para ganhar currículo. Diferenciamo-nos um bocadinho, em relação a outras organizações, ainda que também que existam outras organizações igualmente excelentes, boas e que concorrem a esse nível...”
	Participante 6	1	“Nós que estamos direccionados no setor de hotelaria, por vezes acabamos de candidatar a algumas marcas específicas, noutro tipo de pessoas que só deseja experiência a marca acaba por não importar. Algumas pessoas candidatam à posição de mesa, cozinha, não foi por conhecer a marca, mas sim pelo a identificação para com a marca...muitas pessoas identificam e valorizam a tipologia de serviço de uma determinada empresa.”
		2	“Muitas das vezes os recém-formados optam por escolher determinadas marcas no setor da hotelaria que poderão vir a potenciar e elevar o currículo, e depois arranjar trabalho em grandes empresas...”
	Participante 4	1	“...qualquer pessoa tem o sonho de trabalhar numa empresa que seja líder e que ofereça prestígio ao currículo...”
	Participante 3	1	“...há um fator muito importante que impacta na atração e retenção de colaboradores que se chama <i>employer branding</i> e é neste que estamos a investir os nossos maiores esforços por estarmos ainda em fase de lançamento da marca no mercado...”
		2	“O Grupo tem neste momento em mãos a ambição de criação de várias políticas e procedimentos de desenvolvimento de RH. A ideia é inovar, perceber as melhores práticas do mercado e priorizar a aplicação das mesmas na empresa. Neste momento estamos a criar no mercado a imagem de Grupo, para dar a perceber a dimensão do mesmo, cultivando o sentido de pertença e orgulho...”
	Participante 1	1	“A melhor coisa que existe na hotelaria madeirense é trabalhar no grupo pestana, mesmo para quem quer crescer, entro no grupo posso ir trabalhar para Amesterdão ou Nova Iorque...”
Team Buildings	Participante 13	1	“...fazemos <i>teams out goings</i> , incentivos às pessoas, através dos parceiros ou saída ao douro, ou um <i>peddy paper</i> ... às vezes um jantar com a equipa, poderem saírem um pouco do ambiente de trabalho, que afinal as chefias também são humanas e poder ter uns momentos mais descontraídos. Considero um grande complemento ao salário não remunerado, e acima de tudo o ambiente de trabalho...”
	Participante 6	1	“O DRH é o coração do hotel, nós lidamos com tudo. Definição de políticas de retenção de talento...criação de <i>teams buildings</i> ...”
	Participante 1	1	“E dentro do mais simples.... dinâmicas entre grupos...”
Oportunidades /	Participante 13	1	“...temos de pensar no mercado um pouco ao contrário, eu vou pegar num potencial talento, vou fazer com que cresça comigo e vou tentar reter o talento o maior tempo possível. Mas também temos de ser honestos connosco com as pessoas quando soubermos que não temos mais nada

Desafio da Gestão de Recursos Humanos na Geração Millennial. Dificuldades no recrutamento e retenção de talento – aplicação ao setor do turismo e hotelaria

Subcategoria	Unidad e de análise	Ref	Unidade de registo
possibilidade de progressão			para dar e essa pessoa tenha a facilidade de dar um salto e que tenha facilidade de ir aprender mais noutra sítio.”
			“Eu prefiro promover talento interno do que ir recrutar ao mercado externo, o quê que eu quero dizer com isto: se recrutei um estagiário que deu nas vistas, e dizer que vamos eventualmente contrata-lo, que é para acontecer que quando estivermos para promover aquela pessoa, vamos contratar novo talento, eu acho que devemos alimentar, novo talento nas bases para as pessoas que estão na organização sentirem que se trabalharem também têm a possibilidade de crescer.”
	Partici pante 12	1	“...eles têm objetivos de carreira e objetivos da sua vida profissional que necessariamente faz com eles a certa altura vão mudando, vão tendo experiências novas e conhecendo outros mundos...”
		2	“...dar-lhes uma perspetiva de carreira (se eu olhar para frente até onde posso atingir), como é que eventualmente eu posso atingir, o quê que a empresa espera deles, ser muito claro relativamente a isso, e de alguma maneira tentar que eles sintam-se bem, e existir um laço forte entre ambos..., para que a pessoa sintam-se bem e a empresa também goste da pessoa, mas fundamentalmente a pessoa esteja emocionalmente bem”
	Partici pante 8	1	“Estamos a desenvolver um novo projeto, que está em obras e notamos que há uma expectativa, acho que o facto de a empresa estar a desenvolver isso cativa...”
	Partici pante 6	1	“Nós damos formação em mais do que um departamento no hotel, e caso apareça uma posição em aberto e queiramos dar o salto, fazemos acompanhar essa situação. Acabamos muito por fazer o <i>cross trainings</i> ou desenvolvimento pessoais, para a pessoa não procurar fora e desenvolvemos as pessoas com pouca experiência...”
	Partici pante 5	1	“Acho que o primeiro passo é identificar os colaboradores com interesse e potencial de progressão. Em conjunto, com algumas conversas qual o seu plano de carreira a curto prazo”
		2	“...Somos um Grupo e tivemos tendo várias aberturas, identificamos oportunidades internas na área geográfica ou até mesmo internacional, <i>task forces</i> , em que as pessoas se podem candidatar a uma de pré-abertura. Isto para explicar que as aberturas, ajudam a mover pessoas e acaba por ser um estímulo durante mais algum tempo para o colaborador que está no grupo. As aberturas também são importantes para as pessoas em termos de currículo e gostam de afirmar “eu contribuí” para a abertura... em caso possível, propor os novos cargos, pequenos aumentos salariais e lá se vai aguentado as pessoas assim.”
	Partici pante 3	1	“Temos como objetivo futuro apostar ainda mais em formação, que nos permitirá sim dar a oportunidade de carreira interna e colmatar também vagas para as quais possa haver escassez de mão de obra...”
	Partici pante 1	1	“Nós temos algumas estratégias para reter os <i>millennials</i> , programas de desenvolvimento em que pretendemos motivados e curiosos e queiram estar nesta empresa com perspetiva de crescimento.”
Benefícios	Partici pante 15	1	“...festas de verão, de natal, festas para os filhos dos colaboradores, ida ao circo, presentes de natal para os filhos crianças, cabaz de natal, cabaz de pascoa, kit de verão... seguro saúde...”
	Partici pante 14	1	“Conseguimos dar pacotes específicos para o ginásio, 6% desconto em todas as compras com o cartão “continente”, temos descontos nas nossas unidades, em farmácia, temos um pacote de benefícios que poderá ajudar a complementar o salário...”
		2	“A festa de natal fazemos para os filhos dos colaboradores e para os colaboradores e ainda estamos a tentar algumas estratégias que podem fazer sentido, e tentar perceber o quê que é viável e não...”
	Partici pante 13	1	“A remuneração não económica, nós fazemos muito a parte do reconhecimento, coisas que não estão ao alcance salarial, se bem que o grupo tem programas de bónus mensais, colaborador do mês, em que um mês é eleito pelas chefias outro mês pelos colegas, pelos hóspedes... isso aí é

Desafio da Gestão de Recursos Humanos na Geração Millennial. Dificuldades no recrutamento e retenção de talento – aplicação ao setor do turismo e hotelaria

Subcategoria	Unidad e de análise	Ref .	Unidade de registo
			uma parte de incentivo que nem sempre, um incentivo monetário é um incentivo a curto prazo, as pessoas no mês a seguir já não se lembra que receberam um salário a mais naquele mês...”
	Participante 9	1	“...serão as mais tradicionais, pagar um pouco mais, do que o mercado paga, sendo nós com projetos com características <i>premium</i> ...”
		2	“...relacionados com o bem-estar e atividades de físicas, de eventos que se realizam no país, nós compartilhamos...temos protocolos com ginásios que compartilhamos uma parte da mensalidade, descontos nas empresas várias empresas...”
		3	“Os benefícios também poderão ser genéricos e transversais a todas as gerações, mas, pelo menos nas nossas unidades, o grosso das pessoas são da geração <i>millennial</i> , portanto temos obviamente adaptar aquilo que poderão ser os interesse e os gostos dessa geração...”
	Participante 3	1	“Percebemos no Grupo que temos de trabalhar a nossa marca de empregador e que há muitos projetos de RH a precisar de inovar (... política de benefícios...)”
	Participante 1	1	“Atribuímos um seguro de saúde aos nossos trabalhadores a partir do momento em que estejam efetivos e com mais um ano de casa...”
		2	“Temos descontos para staff nos hotéis...”
Formação	Participante 15		“...cursos de línguas, bolsas de estudo para filhos colaboradores...”
	Participante 7		“E desenvolver formações a todos os colaboradores.... aproveitamos para dar muita formação on-line às diferentes equipas. Há um plano de formação até ao final do ano, para que as pessoas se sintam úteis e minimamente motivadas...”
	Participante 6	1	“...através da formação... avaliação de desempenho...”
		2	“As ferramentas utilizadas são essencialmente formação contínua, o <i>mentoring</i> ... Há determinados objetivos a atingir no hotel, determinada reputação..., contudo cada colaborador tem o seu objetivo pessoal e para realização pessoal das pessoas tem determinado alguma facilidade a retenção...”
		3	“Nós damos formação em mais do que um departamento no hotel... Acabamos muito por fazer o <i>cross trainings</i> ou desenvolvimento pessoais, para a pessoa não procurar fora e desenvolvemos as pessoas com pouca experiência...”
	Participante 5	1	“...formação preferencialmente em e-learning porque presencial cortam os pulsos, facilmente ficam muito aborrecidos...”
	Participante 3	1	“Temos como objetivo futuro apostar ainda mais em formação, que nos permitirá sim dar a oportunidade de carreira interna e colmatar também vagas para as quais possa haver escassez de mão de obra. Há que aproveitar também o que de bom há numa área de negócio com bastante sazonalidade, ou seja, em época baixa, apostar em formação, permitindo que em época alta estejamos com equipas formadas e mais preparadas para os desafios.”
	Participante 2	1	“...tentamos aproveitar a altura mais baixa para tentar dar estas formações... fazemos estas formações também para motivadas para evoluírem...”
	Participante 1	1	“Nós temos um programa, que se chama “ <i>growing together</i> ” em que selecionamos dentro do grupo um leque de pessoas para desenvolver competências para virem a ser diretores de hotel. Temos uma formação específica nesse sentido.... Há um plano que é preparar especificamente essas pessoas, no fim dos meses possam assumir a liderança com qualidade, normalmente numa unidade de menor dimensão...”
		2	“Nós temos planos que são mais acessíveis para a maioria dos colaboradores, temos um programa que se chama “ <i>time to</i> ”, ou seja, a pessoa vai durante uma semana desenvolver competências numa outra área geográfica...”

Subcategoria	Unidad e de análise	Ref	Unidade de registo
		3	"E dentro do mais simples, formações..."
Importância do processo de recrutamento e seleção	Participante 12	1	"Em primeiro lugar, fazer um bom processo de entrada, e quando digo um bom processo de entrada é dares-te a conhecer, ou seja, criar um laço emocional e portanto, não só mostrar a "casa", mostrar como é que a empresa funciona, mostrar as pessoas, resumidamente saber receber um novo colaborador..."
	Participante 6	1	"A nível de recrutamento o que temos feito para mudar é utilizar a transparência, queremos saber como é que os colaboradores são tratados, eu como candidato, eu gosto que me expliquem o projeto e sem claro para onde vou trabalhar."
		2	"...explico todas as eventuais perguntas que possam existir, temos a equipa assim, temos um ambiente de trabalho assim, atuamos assim... através da clarificação, já verifico se existe um interesse ou não de pertencer à equipa... ser claro e honesto naquilo que vão encontrar é uma das características que mais tenho me focado para atrair os novos colaboradores..."
	Participante 5		"...é apostar em quem quer, por também rapidamente também se identifica quem não quer e quem vai estar pouco tempo, isso numa boa entrevista e numa semana..."

Fonte: elaborado para o estudo

Através da análise efetuada foi possível identificar algumas estratégias de retenção de talento: imagem e reputação da organização no mercado de trabalho, team *buildings*, oportunidades / possibilidade de progressão, benefícios, formação e importância do processo de recrutamento e seleção.

A crescente dinâmica do mercado de trabalho e o notável crescimento na procura de trabalho com melhores condições, tem levado a que os colaboradores sejam menos fiéis às empresas. Por isso, é importante apostar na imagem da organização e comunicar com o mercado divulgando bem a empresa e fazendo com que os colaboradores desenvolvam uma relação suficientemente saudável, para que não surja uma nova oportunidade de receber mais e o faça mudar.

Vários dos entrevistados fizeram referência ao tipo de projeto/empresa que estão inseridos, afirmando que permite visibilidade no mercado e reconhecimento, ter no currículo que trabalhou em projetos *premium* e determinadas marcas do setor.

De salientar que as empresas só conseguirão colaboradores com talento, caso tenham estratégias de gestão de pessoas que as consigam manter comprometidas, com sentido de pertença e alinhadas com os valores das empresas.

A possibilidade de promoção e desenvolvimento de talento interno é um mecanismo utilizado por algumas das organizações participantes no estudo. Optam por dar a

oportunidade aos colaboradores de desenvolverem os objetivos de carreira e dar a oportunidade de crescimento na própria organização. De um certo, fornecer motivação extra para não ir procurar outra oportunidade fora da organização.

Outra estratégia identificada pelos participantes foi os benefícios atribuídos aos seus colaboradores. Foram identificados benefícios ligados à saúde e bem-estar, descontos nos produtos e serviços das próprias empresas, incentivos monetários, entre outros, de um certo modo, benefícios que visam complementar o salário ao fim do mês do colaborador.

Alguns dos participantes defenderam a importância de desenvolver formações de forma a atingir serviços de excelência, baseados no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, apostando nas oportunidades de carreira interna na organização e colmatar a escassez de mão de obra que o setor enfrenta.

4.8 Diferenças Geracionais

Uma vez que os participantes no estudo ao caracterizarem as gerações generalizavam nas diferenças geracionais (entre as duas gerações mais antigas e as duas mais novas a trabalhar nas suas empresas), optou-se por subdividir e agrupar da seguinte forma as características: gerações mais antigas “*Baby boomers* e geração X”; gerações mais novas, “*geração Millennial* e geração Z”.

De salientar que esta identificação de características suscitou alguma dificuldade nos participantes em generalizar, porque efetivamente existem exceções. No entanto, foi possível encontrar alguns pontos de sinergia entre as respostas dos mesmos. Como refere, Howe e Strauss (2007, p.2) para compreender uma geração, é necessário perceber diversidades tais como: “*o modo como foram educadas em criança, que acontecimentos públicos presenciaram na adolescência e qual a sua missão social que assumiram durante a vida adulta*” (citado por Freitas, 2014). Apesar de nascerem e serem criadas em determinada época não significa que tenham vivenciado as mesmas situações ao longo da sua vida.

A característica responsabilidade, foi um aspeto destacado sobre a geração X e *baby boomers*. Os indivíduos desta geração possuem um maior sentido de responsabilidade no seu posto de trabalho ao contrário das gerações mais novas; grandes princípios éticos e seguem muito as regras e as normas. Conforme expõe vários participantes: Participante 10: *“Com as devidas exceções em ambos os grupos geracionais, os mais jovens tendem a mostrar uma taxa de absentismo maior, do que os mais velhos...”*; Participante 9: *“...aquilo que se nota-se nos jovens de hoje em dia, mais uma vez mais generalizando, também há casos inversos, mas a fragilidade do vínculo, ou seja, somos capazes de ter pessoas que faltam ao trabalho, e que não comunicam à chefia, comunicam ao colega e isto se calhar na minha geração ou noutras gerações anteriores, era impensável.”*; Participante 9: *“Porque se uma pessoa falta ao trabalho, naturalmente tem de avisar, portanto, este tipo de atitude que para eles parece normal e aí, há de facto uma diferença de postura perante este compromisso e esta lealdade para com a chefia neste caso e consequentemente com a empresa...”*; Participante 7: *“Cumprimento de regras é evidente que uma pessoa com 20 anos é “mais rebelde”, é muito mais desafiadora naquilo que são as diretrizes e os procedimentos...”* Participante 9: *“Há de facto uma fragilidade e superficialidade do vínculo, que não é tão levado a sério por esta geração, eu diria que é isso é um fator deles desvincularem-se tão facilmente e tão rapidamente dos sítios, eventualmente poderá existir aqui algum padrão neste aspeto.”*

Os *baby boomers* e a geração X procuram mais estabilidade, enquanto as gerações mais novas estão numa fase de procurar experiências e experimentar coisas diferentes.

Participante 12: *“Na geração X, quando pegavas num telefone (aqueles telefones antigos que rodas) se te enganasses a marcar um número, o que acontecia é que tinhas de desligar e voltar a marcar o número. Hoje em dia, se carregas num telefone/telemóvel, clicas no delete e não têm de desligar, o erro deixou de ser um problema, o falhar não é tão problema como era para as gerações anteriores, e tu vês isso, no teu dia-a-dia, a geração mais nova não tem medo de experimentar, não é para eles um problema fazer uma experiência e depois eventualmente se correr mal, fazer novamente só que de outra forma.”* Participante 11: *“Nós temos de ter a consciência, que nas gerações anteriores as pessoas procuravam uma coisa estável, atualmente as pessoas procuram experiências, procuram coisas diferentes...”* Participante 6: *“As gerações mais velhas acabam por ser as mais leais, têm uma experiência de mercado que os Millennials não têm, já trabalham há imensos anos no mercado e alguma delas já estão a fazer um plano de reforma e procuram um sítio que as deixe “reformular”, obviamente procuram boas condições de trabalho...”*

Por vezes as gerações mais antigas possuem alguma resistência à mudança, como assinalam alguns dos participantes: Participante 2: *“... as gerações mais antigas têm alguma renitência em fazer logo a inovação que foi implementada ...”*. Um dos participantes identifica a proximidade como forma de solucionar o problema, sendo um ponto importante para lidar e gerir questões que vão surgindo no dia-a-dia. Participante 13 *“...são pessoas efetivamente baby boomers, o approach tem de ser um pouco diferente, a tecnologia não é tão fácil, mas temos ali uma maneira de lidar diferente, às vezes na parte informática sou eu que acabo por resolver os problemas, ou seja, ali um bocadinho de mais carinho, ter sempre aquele cuidado de quando entrar e quando saís ir ao escritório, ir ter com eles à zona de trabalho deles e eles perceberem que nós estamos lá para eles”*. Em

suma, algumas das vezes é necessário encarar determinada mudança de uma forma positiva, apoiar na implementação e demonstrar que a inovação ao ser implementada trará melhorias no desempenho das suas funções. Participante 11: *“Na geração atual geração Y, é diferente, em que pedimos ideias e sugestões e disponibilizam e estão recetivos a efetuar as mudanças...”; “...Estas gerações atuais são mais flexíveis para alterações e mudanças, não colocam tantos entraves como as gerações anteriores (geração X e baby boomers).”;*

Participante 12: *“Quando vais comparar com as gerações mais novas, são gerações mais tecnológicas, no mundo digital, mais práticos, são mais diversos, não têm problema em testar novas coisas, não têm problema ter novas experiências, ou seja, estão numa fase em que não têm medo de errar...”*

Alguns dos participantes referem que a motivação tem um prazo. Por norma, as gerações mais novas retêm-na num curto espaço de tempo, sendo mais intensa em início de carreira, como afirma o: Participante 5: *“... a geração Millennial e a geração Z são as mais motivadas e empenhadas, mas por períodos curtos, a motivação e empenho têm prazo.”*

Participante 2: *“Existem algumas diferenças, em termos de motivação eu diria que os mais jovens têm motivação inata, porque estão no seu início de carreira e muitas das vezes chegam à unidade e têm muitas ideias para tentar implementar e melhorar o serviço ...”.*

Participante 9: *“Uma vez que a maior parte da nossa população é Millennial, é um pouco perigoso generalizar porque nós temos de tudo, se perguntares se há um padrão, o padrão é que são pessoas mais impacientes, que crescerem muito rápido e aí claramente que há uma diferença, naturalmente tem um impacto na motivação. No próprio desempenho, se uma pessoa está ansiosa a querer evoluir e ver que tão cedo não tem hipótese provavelmente vai desmotivar e vai sair...”*

4.9 Desafios da gestão multigeracional na Gestão de RH

Os participantes salientaram algumas das particularidades mais relevantes associadas à gestão multigeracional dos RH, tais como: adaptação de políticas e benefícios, formas de comunicação e abordagem na organização, competências de gestão de conflitos, entre outros.

Referem também que não é possível agradar a todas as gerações, é sim necessário identificar as diferentes necessidades das gerações com que a empresa trabalha e atuar consoante as necessidades, adaptando os procedimentos e políticas a todos.

Participante 14: *“A gestão multigeracional, traz desafios para lidar com pessoas com personalidades diferentes, atualmente também a cultura é diferente do que era alguns anos atrás. Neste momento, é ter líderes que sejam capazes de lidar com estas pessoas e com estas diversidades de personalidades...”.*

Participante 12: *“Uma das principais das dificuldades/desafios coloca-se na comunicação e que tipo de informação as pessoas querem, porventura, para alguém que já tenha 50 anos e tal anos de idade e está a exercer a sua atividade, provavelmente a informação que ele quer é uma comunicação que o ajude naquilo que ele tem de fazer, que o facilite em termos de processos [...] em termos de própria comunicação, a forma como se aborda os temas [...] Tenho de ter a noção, ao nível de RH se eu me for sentar a falar com alguém que tem 30 anos de carreira, e que tem 50 e tal anos de idade, a forma como vou conversar com ele e vou o ouvir, é completamente diferente da forma que vou falar com alguém que tem 3 anos de carreira e 25 anos de idade...”*

Participante 9: *“... tínhamos um Hotel completamente jovem os outros projetos vieram adicionar gerações muito mais antigas. Desde logo, houve uma grande preocupação, para tentar integrar tudo [...] temos plena consciência de que tem de haver uma harmonização entre as várias gerações. Sabendo nós, que são posturas e formas de estar diferentes na sua atividade profissional e por tanto, coube nos fazer um trabalho de uniformização de vários processos de RH, benefícios, questões salariais, tivemos de tentar harmonizar muitas coisas para conseguir ser o mais equitativos possível perante a organização e tratar todos por igual...”*

Participante 8: *“Mesmo às vezes em reuniões e team buildings, por vezes é um pouco difícil, conseguir fazer atividades que agradem a todos...”*

Participante 5: *“Temos de identificar através de diálogo com os RH, os comportamentos e necessidades de cada geração...”*

Participante 3: *“O maior desafio na gestão multigeracional é o facto de termos de responder com políticas e procedimentos ajustados a todos, tentando reter os melhores colaboradores e formar os colaboradores com potencial, respondendo àquilo que cada um procura para se sentir realizado [...] “Temos em desenvolvimento uma política única de RH com base num Modelo Integrado de RH, ou seja, começando por identificar a cultura, valores, missão e estratégia da empresa, procurar ligar todas as políticas de recursos humanos (modelo de funções e competências, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação, compensação e benefícios, carreiras e planos de sucessão). Desta forma, desenvolvendo políticas e procedimentos ajustados, iremos conseguir garantir que respondemos aos desafios da gestão multigeracional.” Participante 12 “... os benefícios que sejam importantes para mim, não serão os mesmos para ti. Eu tenho de ter capacidade de ter um leque de benefícios e com possibilidade de escolha e dar a possibilidade às pessoas de escolher... a individualização dos benefícios começa a ser importante porque dá-te a ideia da individualização das necessidades e ires de encontro ao indivíduo e não ao coletivo.*

Participante 11: *“...é necessário ter em conta o tipo de estratégia para direccionar uma determinada pessoa na organização. Por vezes é necessário ter algum jogo de cintura para tirar vícios e resistências à mudança...”*

Participante 9: *“Os benefícios também poderão ser genéricos e transversais a todas as gerações, mas, pelo menos nas nossas unidades, o grosso das pessoas são da geração Millennial, portanto temos obviamente adaptar aquilo que poderão ser os interesse e os gostos dessa geração [...] leva muitas vezes a termos de desenvolver muitas ferramentas e competências ao nível de gestão de conflitos, de relações humanas, uma vez que pode haver este choque geracional por vezes...”*

Participante 7: *“No que toca a choques geracionais, irão existir sempre ... É evidente que temos de ter em atenção a dada altura, já não seja capaz de realizar determinada tarefa, ou que temos de colocar uma pessoa numa determinada equipa em que seja mais compatível...”*

Participante 2: *“Eu costumo reunir com as pessoas quando existe algum desencontro de ideias, e costumo estar junto dos operacionais, o que ajuda. Quando noto que alguma coisa não está bem eu próprio puxo o assunto e tento perceber [...]. Essencialmente tenho muito diálogo com as pessoas para solucionar os desafios entre gerações...”*

4.10 Fontes de Recrutamento utilizadas nos processos de Recrutamento e Seleção

Para identificar os principais motivos associados às dificuldades no recrutamento, optou-se por identificar quais as principais fontes de recrutamento utilizadas pelos participantes no estudo e características associadas a cada uma delas. Verificou-se que maioritariamente recorrerem às fontes externas para tentar colmatar tais dificuldades abaixo identificadas.

4.10.1 Fontes de Recrutamento Externas

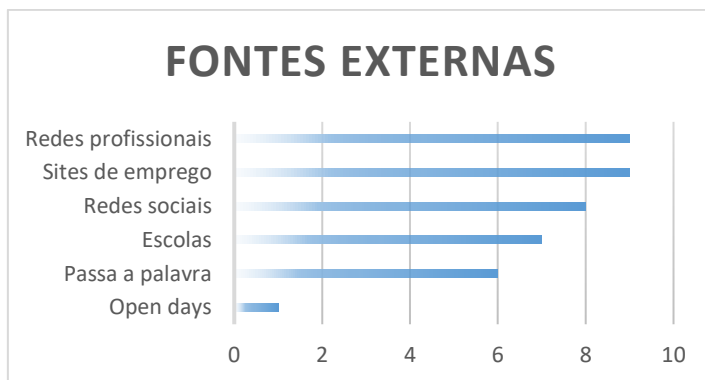


Figura 7- Fontes Externas

Dentro das fontes externas, a análise da figura 8 permitiu-nos validar como instrumento mais importante a utilização das redes profissionais, às quais se seguem os sites de emprego, redes sociais, escolas, passa a palavra e realização de *open days*.

Tabela 11- Unidades de registo: Principais dificuldades de recrutamento e fontes utilizadas – Fontes externas

Subcategoria	Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
Escolas	Participante 12	1	"...comunicação junto das escolas e universidade e irmos falarmos de nós, sobre o que somos e o que fazemos, no fundo tentarmos colocar um pouco da imagem da empresa junto dos potenciais profissionais no mercado de trabalho..."
	Participante 10	1	".... junto das instituições de ensino. O estágio profissional é uma excelente forma do aluno conhecer a empresa e vice-versa."
	Participante 8	1	"... falo muitas vezes diretamente com os professores das escolas de forma a sondar. Mesmo as escolas têm uma lista ofertas de emprego..."
	Participante 5	1	"... as escolas profissionais por via dos estagiários..."
	Participante 4	1	"Escolas...para algumas funções menos especializadas, os centros de emprego também podem ser de utilidade..."
	Participante 2	1	"...utilizamos também muito o instituto de emprego e formação profissional...Muito do nosso recrutamento também recai sobre a escola de hotelaria e turismo de Lamego e outras

Desafio da Gestão de Recursos Humanos na Geração Millennial. Dificuldades no recrutamento e retenção de talento – aplicação ao setor do turismo e hotelaria

			escolas que nos enviam os estagiários, por forma a divulgar, caso algum aluno que esteja a terminar o curso ou não esteja a trabalhar queira vir trabalhar para o hotel. Muitas vezes aproveitamos os estagiários que terminam o estágio e propomos vir trabalhar connosco...”
	Participante 1	1	“Utilizamos as escolas, a escola de hotelaria da Madeira e para o Porto Santo.... Utilizamos o Instituto de Emprego e Formação Profissional, também é uma fonte para algumas funções...”
Open Days	Participante 5	1	“Os <i>opens days</i> no Porto, Madeira e Algarve, para aberturas de hotéis em que ficamos com uma boa bolsa de contactos...”
Passa a palavra	Participante 14	1	“...o passa a palavra pode ajudar...”
	Participante 13	1	“A nível de recrutamento geral, o chefe de sala partilha a vaga e por vezes através dos contactos que tem, e consegue-se obter candidatos e a vaga consegue ficar fechada, ou seja, o <i>networking</i> pessoal...”
	Participante 11	1	“...continua a ser o boca-a-boca que é o mais interessante.”
	Participante 4	1	“Mas nesta área, é sobretudo a rede de contatos interpessoais que funciona bem.”
	Participante 3	1	“...mesmo os nossos próprios colaboradores internos que nos identificam candidatos para que possam ser considerados para os processos de recrutamento.”
	Participante 5	1	“.. colaboradores que recomendam outras pessoas externas...”
	Participante 8	1	“É um pouco passa a palavra uma vez que isto aqui é um pouco pequeno.”
Redes profissionais	Participante 14	1	“No que diz respeito a quadro médios e superiores, normalmente utilizamos muito o LinkedIn...”
		2	“O LinkedIn ultimamente começa a ser muito utilizado para qualquer tipo de funções, ainda me custa acreditar que funções como copeiro, empregada de andares, sejam recrutadas através do LinkedIn... duvido, não chega a esse tipo de pessoas...”
	Participante 13	1	“... eu acho que LinkedIn para posições mais operacionais e de base nem tanto, mas posições de chefias e chefias intermédias e cada vez mais é usual...”
	Participante 12	1	“...o LinkedIn não está direcionado para funções operacionais...”
	Participante 9	1	“...LinkedIn é uma rede em que não se encontram propriamente, copeiros e empregadas de andares, e, portanto, para nós não é uma rede muito útil para a grande necessidade de recrutamento que nós temos, que são perfis mais operacionais. Se me falares de perfis de <i>backoffice</i> , de gestão, e chefias operacionais eventualmente sim, podemos utilizar, mas muito esporadicamente porque essas funções são mais estáveis que não rodam tanto.”
	Participante 6	1	“... a nível de LinkedIn é a plataforma que efetivamente utilizo e desmitifico algumas informações que são colocadas pelo candidato no currículo e que nos ajuda a perceber melhor a pessoa que poderemos vir a recrutar...”
		2	“.. a nível da candidatura externa, dependendo da vaga utilizamos a melhor plataforma tendo em conta a função... numa posição de chefia utilizo o LinkedIn porque um simples <i>like</i> na minha publicação poderá aparecer nos outros perfis...”
	Participante 5	1	“Ocasionalmente para chefias e direção utilizo o LinkedIn, contacto pessoas, divulgo vagas, mas não é muito comum para posições mais operacionais...”
	Participante 4	1	“Recorremos a diversos meios, de acordo com o perfil da pessoa a recrutar. Uma busca no “LinkedIn” é sempre útil para recolher alguma informação preliminar...”
	Participante 3	1	“...recrutamento na empresa é o LinkedIn ...”
		2	“Temos uma forte componente de comunicação para recrutamentos via LinkedIn...”
	Participante 1	1	“Para as nossas necessidades de recrutamento não vale a pena colocar no LinkedIn, são necessidades operacionais, restaurante, bar, cozinha, receção, piscina. E essas pessoas

Desafio da Gestão de Recursos Humanos na Geração Millennial. Dificuldades no recrutamento e retenção de talento – aplicação ao setor do turismo e hotelaria

			normalmente não utilizam o LinkedIn, só para as funções <i>shared services</i> ... só colocamos no LinkedIn quando é uma posição de chefia... nós utilizamos as plataformas mais ligadas à hotelaria...”
Rede sociais	Participante 14	1	“Podemos direcionar para função mais não qualificadas, se colocarmos um anúncio (empregado de limpeza, ajudantes de cozinha) no Facebook o impacto automático...”
	Participante 12	1	“...Facebook e Instagram...”
	Participante 11	1	“Utilizamos também o Facebook, todas as redes sociais...”
	Participante 10	1	“... fontes de recrutamento são as habituais através dos vários canais de comunicação social, redes sociais...”
	Participante 8	1	“Já pensamos em colocar as redes sociais, mas aqui nesta zona não teve muito sucesso para
	Participante 7	1	“Neste momento as principais fontes de recrutamento são as redes sociais (Facebook & Instagram) ...”
		2	“Utilizam as redes sociais para fazer a divulgação de vagas. Se por exemplo consultar, o nosso Instagram, vai verificar que existem vagas para Oeiras. A nossa imagem que nós passamos enquanto hotel, enquanto cadeia, para que as pessoas também se identificam com aquela imagem...”
	Participante 4	1	“De resto, consideramos que as redes sociais no seu geral, não são fiáveis e como tal não recorremos a elas ativamente. Há muita informação falsa ou empolada e “lixo” que só consome tempo.”
	Participante 1	1	“Nós divulgamos nas redes sociais...”
Sites de emprego	Participante 15	1	“...sites...”
	Participante 14	1	“No que diz respeito a quadro médios e superiores, normalmente utilizamos muito LinkedIn, <i>turijobs</i> e net empregos...”
		2	“As feiras de emprego, sites de emprego é aí que costumamos utilizar as fontes de recrutamento.”
		3	“Podemos direcionar para função mais não qualificadas, se colocarmos um anúncio (empregado de limpeza, ajudantes de cozinha) no Facebook o impacto automático, net empregos”
	Participante 12	1	“...sites de emprego...”
	Participante 10	1	“...sites de emprego...”
	Participante 9	1	“As funções que nós precisamos mais, geralmente colocam em websites do setor de emprego”
	Participante 6	1	“As plataformas como a <i>turijobs</i> dá para fazer um recrutamento mais facilitado”
		2	“No que diz respeito ao Spa, copeiros, empregados de mesa, técnicos de manutenção consigo arranjar pessoal mais especializado no net empregos...”
	Participante 5	1	“Temos os sites de emprego chegam muitos currículos que não interessam...”
	Participante 3	1	“...diversos sites de emprego.”
			“Utilizamos o nosso site da empresa, sites de emprego.”

Fonte: elaborado para o estudo

Nas fontes externas mais propriamente nas redes profissionais observou-se que os participantes fazem referência à não utilização da ferramenta *LinkedIn* para o recrutamento de funções mais operacionais como empregados de mesa, copeiros e para

o setor do *housekeeping*. Pois para alguns dos participantes, não é uma rede onde normalmente se encontra os perfis de funções mais operacionais. Contudo vários participantes, afirmam que para perfis de *backoffice*, gestão, e chefias operacionais é uma opção que é atendível.

47% dos participantes fizeram referência às escolas ou estabelecimentos de ensinos como sendo uma fonte de recrutamento utilizada para o recrutamento.

4.10.2 Fontes de Recrutamento Internas

A quantificação da informação fornecida pelos 15 participantes permitiu validar que 33% utilizam fontes internas como fonte de recrutamento, e 77% não fazem menção a tal possibilidade, conforme figura 9 abaixo.

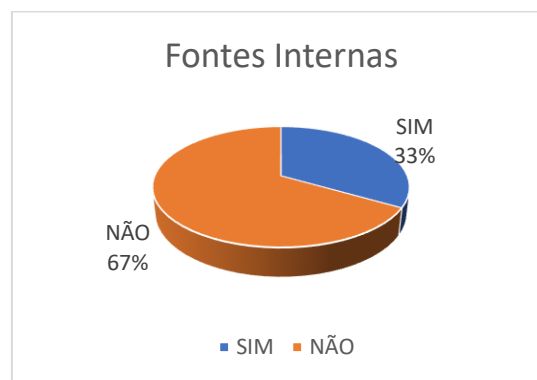


Figura 8- Fontes Internas

Tabela 12- Unidades de registo: Principais dificuldades de recrutamento e fontes utilizadas – Fontes internas

Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
Participante 15	1	"...desde a boca a boca dentro da empresa"
Participante 6	1	"...se um colaborador já estiver a trabalhar connosco e, entretanto, tiver tirado um mestrado, fazemos recrutamento interno, temos 3 colaboradores que estão a tirar mestrado e já conseguirão a promoção na carreira..."
	2	"... temos quatro tipos de triagem, o primeiro recrutamento é sempre interno, por questão de ética..."
Participante 5	1	"... para as aberturas costumamos utilizar, o recrutamento interno que passa pelo refeitório e pelo <i>teamer</i> ..."
Participante 2	1	"Em primeiro lugar, tentamos recorrer ao Grupo, poderá haver algum interesse de algum colaborador em outras unidades hoteleiras do grupo que possa ter interesse em mudar de projeto..."

Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
Participante 1	1	“Uma vez que isto é meio muito pequeno, podemos colocar no refeitório e poderá existir uma passagem da oferta...”

Fonte: elaborado para o estudo

Os 33% dos inquiridos que fizeram menção à possibilidade de utilização de recrutamento interno como fonte de recrutamento, socorrem-se desta via para quando existe alguém com competências para poder preencher a vaga internamente. Importante salientar, que o recrutamento poderá ser uma possibilidade de mudança e fonte de motivação para abraçar novos desafios.

4.11 Dificuldades associadas ao Recrutamento

4.11.1 Oferta e competitividade do mercado de trabalho

O setor do turismo e hotelaria sofreu o crescimento significativo em Portugal nos últimos anos, dinamizou a economia do país e proporcionou novos empregos (IPDT CONSULTORIA TURISMO, 2020).

A lei da oferta e da procura define os valores remuneratórios a serem praticados no mercado, o que leva muitas das vezes a mudanças por parte dos colaboradores, à procura de novas e melhores oportunidades remuneratórias.

Tabela 13- Unidades de registo: Dificuldades Associadas ao Recrutamento - Oferta e competitividade do Mercado trabalho

Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
Participante 15	1	“...a quantidade de novas unidades a abrir...”
Participante 14	1	“.. face à oferta de trabalho que existe as pessoas é que escolhiam...”
Participante 13	1	“O boom do turismo foi o principal causador das dificuldades de recrutar pessoas e pessoas qualificadas ...”
	2	“Sem dúvida F&B, porque há mais oportunidades de crescimento, há mais empregados de mesa e na cozinha podes entrar como ajudante de cozinha, cozinheiro de 3ª, 2ª, 1ª subchefe e chefe, isto multiplicado por todas as unidades que há no Porto, há sempre mais posições a abrir e alguns que entraram no hotel como ajudante e não têm a paciência de esperar pela oportunidade interna, o quê que acontece... abriu o hotel ao lado, abriu a posição de cozinheiro de 2ª e vão ganhar 40/50 euros a mais.”
Participante 12	1	“A grande dificuldade muitas das vezes nestas diversas funções, tem haver com aquilo que é na hotelaria as necessidades e o mercado. Como sabemos o investimento na hotelaria e em projetos novos e hotéis novos tem sido muito grande em Portugal nos últimos anos e obviamente não volume de RH para responder a todas as necessidades que vão existindo...”

Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
Participante 11	1	“Antes do covid, havia uma grande dificuldade em admitir as pessoas porque estávamos em pleno emprego, o que acontecia facilmente um colaborador por 50€ trocava de empresa.”
Participante 10		“O mercado funciona de forma livre, é a lei da oferta e da procura. Se não temos pessoal para trabalhar significa que não estamos a pagar (condições financeiras e não financeiras) o que o mercado está a pedir. Pura e simplesmente isso. São as “Dores” do crescimento económico onde as pessoas têm à sua disposição várias opções por onde escolher...”
Participante 9	1	“... tínhamos muita oferta na cidade do Porto, muita oferta a nível de estabelecimentos hoteleiros e restauração”
	2	“Este setor sempre foi por natureza um setor com muita rotação, a natureza do setor já era de muita rotação, então com o crescimento do turismo na cidade do Porto e com o aumento da oferta hoteleira de restauração etc... significa que os recursos foram diminuindo. A qualidade dos recursos foram reduzindo, eu diria que um dos principais motivos para a dificuldade recrutamento, foi este...”
Participante 7	1	“Sim efetivamente existiu e a oferta não conseguiu acompanhar a procura, havia tantos hotéis e não havia recursos humanos para tantas vagas, quando falo em RH, falo em recursos formados no setor, turismo, hotelaria... com o boom do turismo, muita gente mudou de setor...”
	2	“Um dos principais motivos da dificuldade de recrutamento foi boom do turismo em Portugal, nos dois últimos anos foi extremamente difícil recolher candidaturas validas, com algum tipo de conteúdo, para o departamento comercial e receção, o mercado absorvia todas as pessoas que estavam a sair. Nós temos uma tipologia de hotéis económica, em que temos uma faixa salarial que não está no topo, é evidente que é apetecível ir para hotéis onde pagam acima da média...”
Participante 5	1	“Acho que havia muita oferta de trabalho na área de <i>F&B</i> e <i>housekeeping</i> , portanto havia muitos bares e restaurantes, no qual era difícil recrutar pessoas com técnica.”
	2	“Os colaboradores mais qualificados, nomeadamente os que saem das escolas de hotelaria e das melhores escolas profissionais, ficam rapidamente colocados. Normalmente, os alunos que saem das escolas de hotelarias já tem trabalho garantido e facilmente são colocados.”
	3	“A rotatividade é consequência das ofertas de trabalho.”
Participante 2	1	“Já notamos várias pessoas, que estavam a trabalhar connosco há vários anos e por mais 10€ mudaram para a unidade hoteleira ao lado... Mas eu até as percebo porque o local onde eles estavam não havia possibilidade de progressão, uma vez que a solução seria a chefia de departamento sair...”
	2	“A fidelidade ao trabalho é muito volátil devido às condições e oportunidades que estavam a surgir no mercado de trabalho, no fundo acaba ter outra visão sobre o mercado de trabalho e incentiva a possibilidade de sair.”

Fonte: elaborado para o estudo

A maioria dos participantes validou que um dos motivos associados à dificuldade de recrutar foi o crescimento do turismo nos últimos anos e consequentemente a abertura de novos estabelecimentos ligados ao setor.

Outra característica mencionada pelos participantes é o fato não existir recursos humanos suficientes para responder a todas as necessidades que foram existindo durante o crescimento do turismo em Portugal.

O facto de existirem mais empresas a contratar credita um maior leque de ofertas de trabalho e a facilidade de mudança aos trabalhadores que operam no setor.

Se a empresa não acompanhar as alterações em termos de políticas que são aplicadas na concorrência poderá ter consequências negativas em termos de retenção. É importante conhecer características básicas do setor para poder colmatar as diferentes dificuldades que o setor poderá enfrentar no momento do recrutamento e seleção de novos colaboradores.

4.11.2 Imagem negativa da sociedade sobre as profissões do setor da hotelaria e turismo

Tabela 14- Unidades de registo: Imagem negativa da sociedade sobre as profissões do setor da hotelaria e turismo

Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
Participante 13	1	“Eu acho que as posições de empregado de mesa F&B estão ainda muito associadas a baixa qualificações, baixas remunerações, trabalho por turnos. Nós trabalhamos quando todos se divertem... todos esses fatores pesam na decisão de vir trabalhar para hotelaria...”
Participante 12	1	“Há um exemplo que é muito interessante de estudar, há uma empresa muito interessante de estudar.... A Transportes Aéreos Portugueses, vai passando por todas as dificuldades económicas e financeiras que nós vamos ouvindo nas notícias, mas não deixa de ser uma das empresas mais atrativas que as pessoas classificam para trabalhar, e isto penso que tem muito a ver com o glamour de muitas das funções que empresa tem, se tu fores analisar muitas raparigas e rapazes também, eu quero é ser hospedeiro, comissário de bordo, isto é uma função muito atrativa, se tu puseres à frente de uma rapariga a hipótese de ser hospedeira ou empregada de mesa, ela vai querer ser hospedeira mas a função exatamente a mesma, obviamente tem de ter alguns conhecimentos de segurança, pois não é a mesma coisa que estar com os pés no chão, mas a função é exatamente a mesma, mas não é assim que ela é vista...”
	2	“A nossa sociedade de uma maneira geral, tem um preconceito enorme, que é preconceito de “servir”!, as pessoas acham que um empregado de mesa é inferior a mim porque me está a servir, uma empregada de andares é inferior a mim porque está a servir(limpando-me, fazendo-me a cama). As pessoas que vão para os hotéis, normalmente também têm em casa delas pessoas a fazerem o mesmo, a quem pagam o ordenado a fazer coisas que elas não querem fazer, cozinhar, limpar a casa, fazer a cama, limpar as casas de banho, servir à mesa. Como têm na sua mente, esta ideia restrita há sempre este preconceito...”
	3	“As pessoas não pensam desta maneira, a hotelaria tem estes desafios no recrutamento é o patinho feio, o rapaz vai servir à mesa porque não sabe fazer mais nada, não conseguiu entrar naquele trabalho, vai servir à mesa... é mentira...”
Participante 6	1	“Muitas das vezes as pessoas procuram sair da área ou do país, é um facto que só conseguimos contratar pessoas de nacionalidade brasileira porque são pessoas que se sujeitam ao tipo de trabalho da hotelaria”

Nas dificuldades associadas ao recrutamento três participantes destacaram a imagem negativa que a sociedade tem sobre profissões do setor da hotelaria e turismo. Asseguram que existe uma associação às profissões deste setor, como sendo

caracterizadas de baixos níveis salariais, baixas habilitações literárias; constituindo-se como um último recurso em termos de possibilidade de encontrar trabalho.

4.12 Características e condicionantes que afetam o setor do turismo e hotelaria

A figura 10 identifica e quantifica as condicionantes mencionadas pelos participantes no estudo sobre as características, condicionantes e o fator de atração para o setor do turismo e hotelaria.

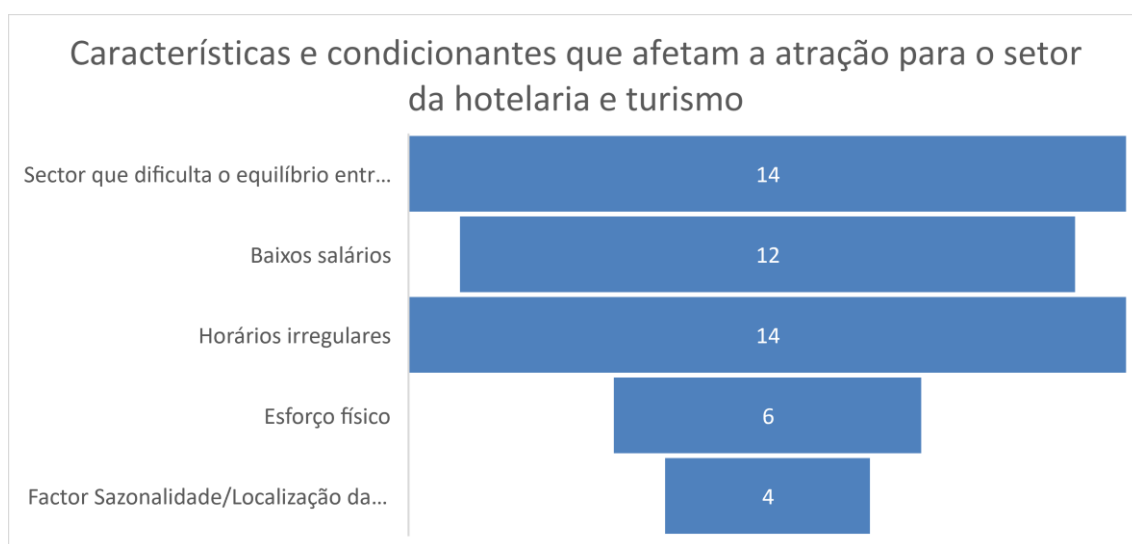


Figura 9 - Caraterísticas e condicionantes que afetam a atração para o setor da hotelaria e turismo

Tabela 15- Unidades de registo: Características e condicionantes que afetam o setor do turismo e hotelaria

Subcategor ia	Unidade de análise	Re f.	Unidade de registo
Dificuldade no equilíbrio da vida pessoal e profissional	Participant e 15	1	"A hotelaria é um ramo duro, sem horários, feriados, aniversários ..."
	Participant e 14	1	".. a flexibilidade de horários é pouco compatível com funções operacionais, fala se muito da conciliação da vida pessoal com a profissional, que é extremamente importante, mas é difícil de gerir em funções operacionais ..."
		2	"A maioria das equipas operacionais estão no mínimo, ou seja, se temos 10 pessoas, significa que 7 estão a trabalhar e as outras estão de folga, e se tivermos de dar o fim de semana, ou alguém que falte, vai dificultar o que temos idealizado na operação. É uma luta que estamos a tentar..."

Desafio da Gestão de Recursos Humanos na Geração Millennial. Dificuldades no recrutamento e retenção de talento – aplicação ao setor do turismo e hotelaria

Subcategoria	Unidade de análise	Re f.	Unidade de registo
	Participant e 13	1	"Totalmente, sou defensor que quando a vida pessoal não está bem a vida profissional também não vai estar e vice-versa. Portanto o balanço é crucial para a performance do colaborador a qualquer nível. Instruções que tenho e que faço com as minhas chefias e as chefias com as equipas deles é total flexibilidade de uma maneira justa como é obvio..."
	Participant e 12	1	"Muitas das vezes não conseguem coordenar a vida pessoal por causa dos horários e folgas."
		2	"Na hotelaria vocês trabalham quando nós estamos a descansar e nós estamos a trabalhar quando vocês descasam. Quem tem uma casa 365 dias por ano e 24h por dia, é impossível desligar..."
	Participant e 11	2	"... se a pessoa vier solicitar um dia, tudo bem vamos agilizar o horário.... Obviamente que se tiver menos movimento no hotel, coloco as pessoas a descansar as horas que tem. Já é difícil trabalhar na hotelaria devido aos horários e tipo de trabalho que estão sujeitos, se não tiver um apoio em casa... ainda pior será..."
	Participant e 10	1	"Sim, ... é necessário garantir o funcionamento do hotel 24/7 e a nossa vida quotidiana não está desenhada para estes horários..."
	Participant e 9	1	"Se existirem questões pessoais por parte dos colaboradores, é possível flexibilizar os horários para conseguir conciliar algumas questões da vida pessoal com a profissional. Mas não poderá ser sempre, uma vez que poderá inviabilizar a operação do departamento.... não temos problemas com essa flexibilização e tentamos que haja equilíbrio sim, com a vida pessoal."
	Participant e 7	1	"Neste setor, existem muitas exigências, por exemplo: o departamento de F&B, para um empregado de sala de um restaurante, é complicado, porque tem dois turnos com um grande buraco no meio, para quem quer começar uma vida de casado, quem quer ter outro tipo de <i>hobbies</i> paralelos com o seu trabalho, tudo isso acaba por ser um pouco impeditivo..."
		2	"...Por exemplo um diretor de hotel precisa de estar disponível 24horas por dia e até de férias... é difícil de conciliar e afasta muita gente da hotelaria, e tenho feedbacks de pessoas que já trabalharam na hotelaria e afirmaram que odiaram trabalhar na hotelaria. Para estar muito na hotelaria é necessário realmente gostar..."
	Participant e 6	1	".... Ultimamente tem sido muito o tema do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, tem sido uma ferramenta que entra cada vez mais no balanço da vida das pessoas..."
	Participant e 5	1	"Acho que é muito importante a flexibilidade em termos de horários, turnos, folgas... nos compromissos pessoais vamos ter mais em atenção... eu quando estava no <i>front office</i> tinha sempre em atenção a eventuais pedidos dos colaboradores, para sempre que possível conseguirem conciliar alguns eventos da sua vida pessoal com o trabalho..."
		2	"Dificulta principalmente com a questão dos turnos transtorna a vida de qualquer pessoa que trabalhe por turnos, pode dificultar em determinada fase da carreira ou até mesmo do ano..."
	Participant e 4	1	"Tanto como qualquer outro onde exista laboração contínua e/ou onde se trabalhe por turnos..."
	Participant e 3	1	"O que neste momento afeta a atração de colaboradores é: falta de <i>work/life balance</i> pelos horários que a área exige..."
	Participant e 2	1	"... horários irregulares e horários diferentes de outros setores de atividade, tarefas com necessidade de muito esforço físico, o facto de não saber de ter uma exceção do quê é ser um natal, passagem de ano, páscoa, feriado, os 365 dias são para estarmos abertos e a trabalhar... são fatores que nos dificulta contratar pessoas para o nosso hotel..."
		2	"Sim dificulta...temos abordado as questões do colaborador com alguma flexibilidade, se o colaborador solicitar uma mudança de folga, ou uma inclusão de um ou dois dias de férias estamos disponíveis tendo motivos plausíveis.... É uma questão de flexibilizar e perceber junto das pessoas a necessidade de estar com A, B ou C. Não temos o hábito do fim de semana por mês, porque com o número de elementos que tenho na equipa torna-se difícil gerir essa situação..."
	Participant e 1	1	"Sim, sem dúvida que o facto de os horários serem repartidos e os colaboradores estão a trabalhar no momento em que os outros estão de férias, em todas ocasiões em que as famílias estão juntas natal, páscoa, verão... a tendência é as pessoas que trabalham na hotelaria estarem a trabalhar nessas mesmas alturas, porque é quando nós recebemos os clientes. É preciso ter muita coragem para vir trabalhar para hotelaria é preciso gostar. Os colegas das operações nunca passam o natal em casa, nem o fim de ano... dificulta o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, tem de haver uma gestão para que não sejam sempre os mesmos colaboradores a serem sacrificados nas ocasiões anteriormente mencionada..."
	Participant e 15	1	"...baixos salários..."

Desafio da Gestão de Recursos Humanos na Geração Millennial. Dificuldades no recrutamento e retenção de talento – aplicação ao setor do turismo e hotelaria

Subcategoria	Unidade de análise	Re f.	Unidade de registo
Baixos salários	Participant e 13	1	"...muita gente vai trabalhar para o Algarve ou para Lisboa porque tem melhores condições de trabalho, infelizmente a realidade é essa, as condições salariais baixas..."
		2	"... falamos sempre na remuneração e é a parte que atrai menos as pessoas para o setor..."
	Participant e 12	1	"Os salários não são atrativos é uma indústria que não paga bem, mas isso tem outras razões por detrás, tem haver como os negócios são feitos, a hotelaria não é uma indústria com grandes margens..."
	Participant e 8	1	"baixos salários... Sim exatamente o problema é mesmo esse acabou de referir. Há muitas categorias profissionais no setor da hotelaria que recebem o salário mínimo e recebem menos do que trabalhar numa fábrica, e pelo facto de receberem subsídio de alimentação e aqui não recebem..."
	Participant e 7	1	"Nós temos uma tipologia de hotéis económica, em que temos uma faixa salarial que não está no topo, é evidente que é apetecível ir para hotéis onde pagam acima da média..."
	Participant e 6	1	"Na hotelaria o que dificulta o recrutamento são as remunerações praticadas no setor, o que está escalada nos contratos coletivos de trabalho é muito baixa, os benefícios que são dados aos colaboradores são quase nulos"
	Participant e 5	1	".... Foram essas características que sinalizei, baixos salários..."
	Participant e 4	1	"baixos salários, ... Tudo o que referiu, mas isso não acontece apenas no setor do turismo e hotelaria..."
	Participant e 3	1	O que neste momento afeta a atração de colaboradores é: ... baixos salários..."
	Participant e 2		"baixos salários...são fatores que nos dificulta contratar pessoas para o nosso hotel"
	Participant e 1		"Baixos salários...são as principais estas as dificuldades..."
Esforço físico	Participant e 8	1	"... tarefas com necessidade de muito esforço físico. Sim exatamente o problema é mesmo esse ..."
	Participant e 7	1	"É um trabalho chato, estar sempre a lutar contra os prazos... por vezes não temos as horas suficientes para fazer tudo o que é necessário. Um rececionista tem "n" tarefas ao longo das suas 8 horas de trabalho que se atropelam umas às outras ... é um trabalho exigente, desafiante, e que não é para todos..."
	Participant e 5	1	"...tarefas com necessidade de muito esforço físico..."
	Participant e 4	1	"... às limitações físicas dos indivíduos em tarefas que exijam grande esforço físico..."
		2	"... o esforço físico é elevado e para essas funções deveria haver uma figura de "desgaste rápido" que não é tida em consideração, mas seria muito justo que assim fosse."
		3	"É muito difícil uma empregada de andares com 60 e mais anos, fazer o trabalho brutal que estas senhoras (normalmente são mulheres) fazem diariamente. Isso deveria ser tido em conta no setor e não é."
	Participant e 2	1	"... tarefas com necessidade de muito esforço físico ... são fatores que nos dificulta contratar pessoas para o nosso hotel"
Fator sazonalidade e / Localização do estabelecimento	Participant e 8	1	"Os que rodam muito são aqueles que estão em contrato a termo certo, muitos deles saem porque termina o contrato... depois quando precisamos novamente tentamos contratar e muitas das vezes já não estão disponíveis... Quando terminam o contrato vão experimentar outro tipo de emprego e ficam por lá e já não voltam para a hotelaria..."
	Participant e 3	1	"O setor do turismo, pela sua volatilidade e sazonalidade, não permite de uma forma tão transparente como outros setores, gerir expectativas de negócios versus realidade..."
	Participant e 2	1	"Temos imensa dificuldade em recrutar dada a nossa localização e estarmos longes das principais cidades. Todos os anos costumamos contratar muitas pessoas e depois na época baixa acabamos por não ficar com as pessoas todas que contratamos..."
		2	"Já aconteceu várias vezes pessoas serem válidas com competências e não se enquadrarem adaptar na nossa vivência, devido ao facto de estarmos mais isolados geograficamente, ao facto de terem de viver em permanência..."
		3	"Sentimos muitas dificuldades, porque para as pessoas virem para cá de longe, temos de ter alojamento para elas, se estiver cheio, torna-se uma dificuldade acrescida. Se as pessoas não ficarem cá a dormir o vencimento acaba por não ser compensatório por causa das viagens de ida e volta para a sua residência, porque existem muitos custos acrescidos..."

Desafio da Gestão de Recursos Humanos na Geração Millennial. Dificuldades no recrutamento e retenção de talento – aplicação ao setor do turismo e hotelaria

Subcategoria	Unidade de análise	Re f.	Unidade de registo
	Participant e 1	1	"Nós temos imensa dificuldade em arranjar profissionais qualificados, especialmente para o Porto Santo, uma vez que é sazonal... e nem todas estão dispostas a sair da sua área de residência... lá é onde existe mais estas dificuldades, formamos as pessoas quando vão para lá trabalhar..."
Horários irregulares	Participant e 15	1	"... horários da hotelaria, não ter fins de semana"
	Participant e 14	1	"A questão dos horários, parte um pouco de cada <i>outlet</i> a que está afeto."
	Participant e 13	1	"... trabalho por turnos e todos estes fatores associados, não são uma fórmula que a atraíam."
		2	"Tenho imensas pessoas que me contactam, a dizer que tenho uma filha/sobrinha precisa mesmo de começar a trabalhar, ... tenho uma posição de <i>hostess</i> em aberto... e a pessoa diz que gostava era mesmo uma posição na área comercial... porquê? Normalmente o departamento comercial, tendencialmente trabalha de segunda à sexta-feira, folgas sábado e domingo. Costumo dizer as pessoas não querem desesperadamente trabalhar as pessoas querem alguma coisa muito específica."
		3	"...é a parte que atrai menos as pessoas para o setor, os horários, os turnos..."
	Participant e 12	1	"A hotelaria em particular é uma indústria violenta, trabalha 24h por dia, 365 dias no ano. Portanto obriga obviamente, por exemplo a pessoas que trabalham entre a meia-noite e as 8h/7h da manhã uma vida inteira, pessoas que trabalham ao sábado e ao domingo é uma coisa normal para elas... Aquele padrão de vida que nós consideramos como sendo na nossa sociedade sendo normal, de segunda à sexta das 09h às 18h, e ao sábado e ao domingo estar em casa a descansar com a família não se aplica."
	Participant e 11	1	"A minha antiga empresa, tinha um defeito em que testava as pessoas a fazer horários muito longos e 15 dias seguidos, e esta geração não vai por aí... em caso de eventos tudo bem..., mas agora sempre não..."
	Participant e 11	1	"Os horários mesmo que regulares têm de garantir os turnos 24/7 e muitas das vezes a indisponibilidade é causada por isso mesmo..."
	Participant e 9	1	"... porque um dos principais requisitos para se trabalhar neste setor é a disponibilidade horária. Porque é um setor que trabalha 24 sobre 24 horas, 365 dias ou 366 dias por ano"
		2	"... porque o querer trabalhar aos sábados, domingos, feriados e épocas festivas não é propriamente a regra da população em geral. A população em geral prefere trabalhar de segunda à sexta-feira ter folgas sábados e domingos."
		3	"Pela negativa, que afetam de o processo de atração, os horários são um dos principais motivos que poderá tornar o setor menos atrativo..."
		4	"Eu sei que este setor, tem exigências muito grandes, mas também se formos muito rígidos na definição dos horários e não aceitando exceções vai ser muito difícil mantermos um departamento sustentável ao longo do tempo."
	Participant e 8	1	"...horários irregulares..."
	Participant e 7	1	"Existe uma característica do turismo, muita implícita, que trabalhamos 24h por dia, 365 por ano. À medida que vai crescendo na sua profissão e progredindo, menos qualidade de vida temos, e o que aprendi imenso foi no terreno, e que um diretor de hotel, não pode sair do hotel e desligar o telemóvel."
	Participant e 5	1	"...horários irregulares..."
		2	"Os horários ao fim de semana, no seguimento do amento das habilitações e das qualificações, muitas pessoas não ponderam trabalhar por causa disso. Os horários de segunda à sexta-feira em hotelaria não existe, cada vez mais existe menos trabalhos administrativos/secretária..."
	Participant e 4	1	"Os horários irregulares podem ser um obstáculo, mas é preciso olhar também para o reverso da medalha: muitas vezes folgam quando as outras pessoas estão a trabalhar..."
		2	"As pessoas fazem horas extras, sim, em algumas secções, mas isso acontece quando há picos e em situações pontuais. Também há "horas mortas" e períodos de sazonalidade..."
	Participant e 3	1	"O que neste momento afeta a atração de colaboradores é: falta de <i>work/life</i> balance pelos horários que a área exige..."
	Participant e 2	1	"horários irregulares e horários diferentes de outros setores de atividade... o facto de não saber de ter uma exceção do quê é ser um natal, passagem de ano, páscoa, feriado, os 365 dias são para estarmos abertos e a trabalhar... são fatores que nos dificulta contratar pessoas para o nosso hotel..."
	Participant e 1	1	"...horários irregulares.... Aqui na Madeira, os horários são um grande problema porque o cliente tem uma média de idades alta e nós não somos hotéis virados para animação, não faz parte da nossa cultura..."

Fonte: elaborado para o estudo

Verifica-se que 93% dos participantes no estudo validaram a importância e a dificuldade do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional no setor.

Em funções operacionais existe uma maior dificuldade de conciliação entre a vida pessoal e a profissional, contudo maioritariamente os participantes afirmam existir abertura para flexibilizar horários para que os colaboradores consigam resolver eventuais questões pessoais.

De acordo com alguns autores, muitos dos *Millennials* não vivem para trabalhar e consequentemente valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Logo, os horários devem ser flexíveis para permitir satisfazer as necessidades desta geração, caso contrário, pode originar quebras de desempenho no trabalho, (Bhatnagar, 2017; Gursoy et al., 2008; Kultalahti & Viitala, 2015; Twenge et al., 2010, citado por Filipe & Afonso, 2018).

Através da análise e quantificação da informação reunida dos participantes, 93% confirmam que o setor do turismo e hotelaria têm características muito relevantes e que afetam o processo de atração de indivíduos para o setor, uma delas será os baixos salários praticados.

40% dos participantes validam que o setor do turismo e hotelaria requer esforço físico, o que afeta o processo de atração de indivíduos.

Dois participantes afirmam que a localização da empresa também influencia o fator de atração uma vez que existem fatores económicos e pessoais que dificultam as vidas das pessoas. Em suma, é uma condicionante relevante para a contratação de pessoas, dificultando a vinculação e continuidade dos colaboradores por períodos mais longos nas empresas.

40% dos participantes no estudo confirmam que o fator sazonalidade é uma característica que afeta o processo de atração de indivíduos para o setor, ou seja, não é uma característica inerente à empresa em si, mas sim um fator externo à entidade. A existência da sazonalidade requer a adoção de uma tipologia de contratos de pouca duração o que condiciona a atração de pessoas para trabalhar no setor. As pessoas

trabalham durante uma determinada época e posteriormente sabem que o seu contrato não irá continuar, o que não oferece estabilidade às pessoas.

93 % por participantes afirmam que o tipo de horários existentes neste setor condiciona atração de pessoas para o setor, uma vez que são horários que diferem do dito horário tradicional de segunda a sexta-feira e folgas ao fim de semana.

O setor em estudo labora 365 dias/ano o que faz com que exista uma necessidade efetiva de ter sempre pessoas a trabalhar na empresa para assegurar a operacionalidade contínua do estabelecimento.

4.13 Possibilidade de contratação sem experiência ou formação na área

A figura 11, quantifica a percentagem dos participantes no estudo que ponderam a possibilidade de contratação de colaboradores sem experiência ou formação na área, e se a organização quando efetua este tipo de contratação pondera assumir a responsabilidade da formação para o exercício da respetiva função.

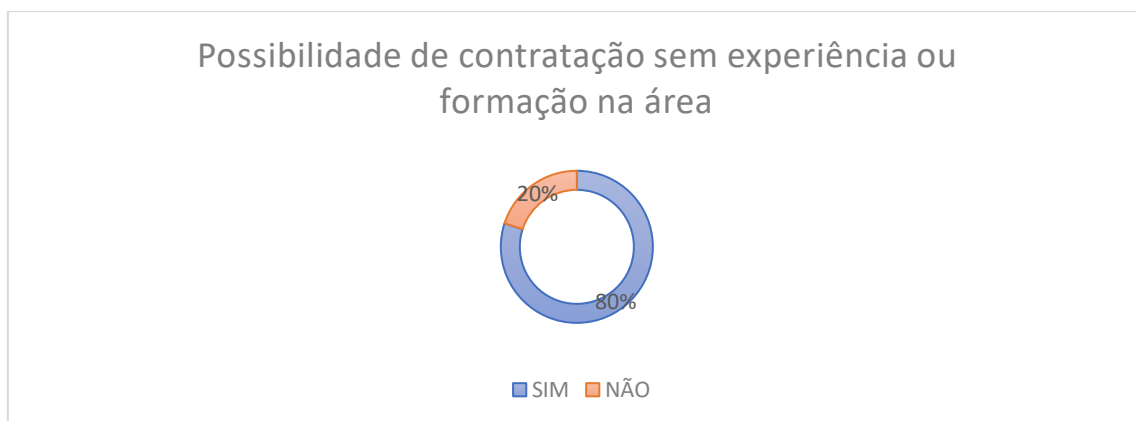


Figura 10- Possibilidade de contratação sem experiência ou formação na área

Através da análise e quantificação da informação transmitida pelos participantes, identificada na tabela acima, 80% dos mesmos afirmam que a possibilidade de contratação de colaboradores sem experiência ou formação na área é uma realidade.

Tabela 16- Unidades de registo: Possibilidade de contratação sem experiência ou formação na área

Unidade de análise	Ref.	Unidade de registo
Participante 13	1	"... algumas vezes acabamos por não empregar pessoas que não têm as qualificações ideais, mas às vezes temos agradáveis surpresas, tenho uma subchefe de sala que é formada em comunicação e é uma excelente operacional.... Nem sempre os candidatos que temos, têm a formação mais adequada, acabamos por ter uma componente muito de formação <i>on job</i> ..."
	2	"Honestamente fazemos, muitas vezes e cada vez mais contratamos perfis, porque acreditamos que há uma parte, há um perfil de uma pessoa, há uma educação, há um <i>background</i> que eu não vou conseguir ensinar e a parte do <i>skill</i> podemos treinar."
	3	"... trabalhamos muito na parte da formação, ao invés da parte de que vem da educação, não conseguimos o <i>background</i> , parte do recrutamento que eu faço tento sempre ir buscar um pouco da experiência pessoal das pessoas, o quê que elas fizeram, o quê que as motivou a ter aquele trajeto, muitas vezes encontramos pessoas com <i>background</i> completamente diferentes e que acabaram por trabalhar nesta área por motivos dispares, que efetivamente tem um <i>background</i> e querem e não é só um escape, como muitas vezes diz-se..."
Participante 12	1	"Sim, sem problema algum. Sou defensor de que a atitude e os comportamentos são mais importantes do que a formação específica técnica.... A atitude e comportamento é a chave para todos os processos. Agora, respondendo diretamente à tua questão, sim sem dúvida venha sem formação e depois forma a pessoa, se tiver a atitude certa..."
Participante 11	1	"... É gratificante "pegar" em alguém e direcionar a pessoa no hotel para outra função que mais se adequa. Não sabe tudo sobre a função, mas o sorriso, a disponibilidade e algum saber estar encobre algumas deficiências técnicas, mas é para isso que nós temos as chefias, para lhes dar formação... Não é condição obrigatória ter experiência, exceto em chefias... Se me aparecer uma pessoa, com humildade com vontade, contrato sem problema algum..."
Participante 10	1	"O perfil comportamental neste tipo de profissões é substancialmente mais importante do que as capacidades técnicas, na medida em que as capacidades técnicas podem ser aprendidas com relativa facilidade, por outro lado os comportamentos, esses são intrínsecos de cada indivíduo..."
Participante 9	1	"...uma das hipóteses que tínhamos falado em <i>brainstorming</i> era criar uma escola interna de formação, sermos nós a dar essa formação..."
Participante 8	1	"Sim, às vezes fazemos isso principalmente nos eventos, contratamos "extras" de empregados de mesa e eles não tem conhecimento da função e nós ensinamos para eles fazerem as coisas como nós queremos..."
Participante 7	1	"Numa fase inicial, não valorizo as competências ou as experiências que as pessoas têm.... A melhor rececionista que eu já tive, nem inglês sabia falar, mas notou-se desde o primeiro contacto, que era uma pessoa com ambição e que queria fazer coisas, a única coisa que ela precisava era de uma oportunidade.... Não foi através da formação ou experiências passadas que fiz uma seleção dos entrevistados. Foi através da primeira conversa que observo, o nível de ambição e o nível de potencial que eu acho que a pessoa pode ter para o lugar que exista a vaga e evidente que às vezes também me engano...Se for uma vaga para um hotel que vai abrir e intensificamos a formação e desenvolver determinadas competências, e as lacunas que a pessoa possa ter. Para tentar que a pessoa chegue ao nível que nos necessitamos e já temos conseguido fazer isso..."
Participante 6	1	"...já contratamos com e sem formação na área, metade dos estagiários em 2019..."
	2	"... chegamos a contratar pessoas com pouca experiência em restauração e neste momento estão a ocupar cargos superiores do que era previsto do trajeto de pessoa, investimos nas pessoas tentamos desenvolvê-las..."
Participante 5	1	"Completamente, o ano 2019 foi o pior ano de recrutamento e 2020 existiam previsões que ainda fosse pior..."

Unidade de análise	de	Ref.	Unidade de registo
		2	"Sim sem dúvida, no ano passado foi mesmo, aquela postura perante os colaboradores que conseguimos contratar, "eu ensino-te" a servir a mesa... prejudica imensa a competitividade e o serviço prestado..."
Participante 4		1	"Sim, mas apenas no caso de se terem esgotado todas as outras possibilidades...Sim, já formamos pessoas sem qualquer experiência ou formação de base no setor. É um grande esforço pois consome tempo e recursos que muitas empresas não têm..."
Participante 2		1	"Sim, quando um colaborador inicia funções nós temos uma formação que faz parte do seu acolhimento. Não temos um departamento de formação no hotel, digamos a formação genérica está no RH central..."
Participante 1		1	"No contexto organizacional com o qual temos contacto, é mais influente para o desempenho a personalidade do colaborador (proatividade, vontade de melhorar, dedicação) do que propriamente as suas habilitações literárias..."
		2	"Fizemos uma parceria com o Instituto de Emprego e Formação Profissional que se chama formação e emprego especialmente para isso, tivemos a abertura de um hotel em câmara de lobos e para formar as equipas restaurante, receção e uma de cozinha, e só para identificar as pessoas não foi um processo fácil devido aos critérios..."

Foi entendimento generalizado que os candidatos analisam maioritariamente o perfil comportamental dos mesmos, tais como: atitudes, proatividade, personalidade, vontade de melhorar, dedicação, nível de ambição, nível de potencial, *background*, entre outros, ou seja, características intrínsecas das pessoas. Estas, são características consideradas importantes para o processo de seleção.

Um dos outros pontos verificados é que alguns dos participantes, assumem a responsabilidade da formação como possibilidade de desenvolver competências técnicas para combater este tipo de contratação, e que essas mesmas competências podem ser desenvolvidas através da formação em contexto de trabalho.

4.14 Particularidades e níveis de rotatividade por faixa etária

A maioria dos participantes no estudo não detinham dados sobre os níveis de rotatividade por faixa etária, ou seja, não analisam o *turnover* com esta característica.

4.15 Áreas funcionais com maior dificuldade no processo de recrutamento

A figura 12 identifica e quantifica a validação dos participantes no estudo relativamente às funções onde se verificar uma maior dificuldade no processo de recrutamento.

A informação recolhida e analisada não nos permitiu validar em detalhe funções específicas. É, contudo, claro, que subsiste uma dificuldade acrescida na área de *(F&B)*, mais propriamente em mesa e cozinha.

Verifica-se também as duas áreas funcionais de *Front Office* e Manutenção como áreas onde existe uma menor dificuldade nos processos de recrutamento.

Esta questão foi direccionada para quantificação das funções com maior dificuldade, nos processos de recrutamento, não existindo assim uma análise discriminativa dos participantes.

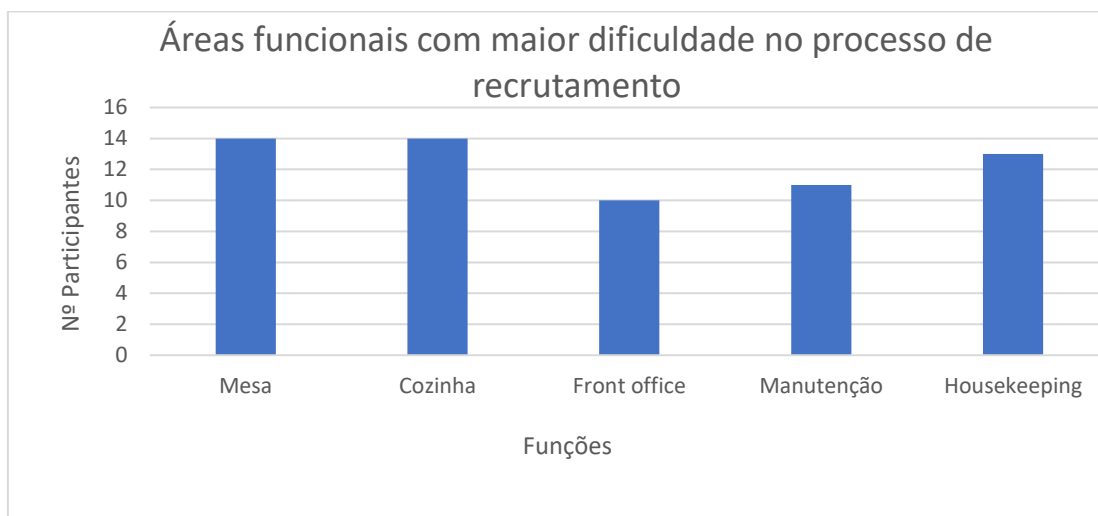


Figura 11- Áreas funcionais com maior dificuldade no processo de recrutamento

5. Conclusão e Limitações

Este estudo procurou identificar os principais desafios da gestão de RH, bem como identificar as estratégias utilizadas para gerir e lidar com as diferentes gerações e as práticas de recrutamento e retenção de talento associadas à geração *Millennial*. O mesmo foi desenvolvido e baseado na opinião das direções de topo e responsáveis pela função de recursos humanos em estabelecimentos ligados ao setor da hoteleira e turismo.

Os resultados permitem identificar que a geração *Millennial* possui características específicas, marcadas por uma ambição e desejo de rápida progressão na sua carreira profissional. Pretendem maior flexibilidade no desempenho da sua atividade laboral, procuram sentir-se envolvidos na organização, bem com ter um *feedback* contínuo sobre o seu desempenho. Valorizam o ambiente de trabalho e dão também importância aos processos de comunicação interna na organização.

Na perceção dos profissionais entrevistados existem dificuldades reais associadas ao recrutamento no setor. Esta reside na multiplicidade da oferta, competitividade e também com uma imagem negativa da sociedade associada ao setor. Estas conclusões foram consistentes com as referidas no capítulo I (revisão de literatura).

Os resultados obtidos no estudo evidenciam que a maioria dos entrevistados ponderam a contratação de colaboradores sem experiência ou formação na área para o exercício das funções em que existem uma clara escassez de mão de obra.

A informação obtida e a análise do trabalho de campo realizado, vêm confirmar a ideia de que existem condicionantes próprias no setor, bem como dificuldades de atração de mão de obra para manter a operacionalidade do mesmo. Foram mencionados fatores tais como: dificuldade de conciliação entre a via pessoal e profissional, os baixos salários, os horários irregulares, o esforço físico e o fator sazonalidade.

Atualmente o mercado de trabalho emprega mão de obra de cinco gerações. Através dos *inputs* apresentados pelos participantes, apontam-se algumas características implícitas nas gerações (Y e Z) e nas gerações (*babyboomers* e X). Durante

a caracterização das gerações existiu alguma dificuldade por parte dos participantes em generalizar, porque efetivamente existem exceções. Porém, foi possível apurar que o sentido de responsabilidade no desempenho profissional das gerações mais antigas é superior ao das gerações mais novas. As gerações mais novas têm uma maior fragilidade de vínculo laboral do que as gerações mais velhas. Nas gerações mais antigas a resistência à mudança por vezes está mais presente do que nas gerações mais novas. Para atenuar esta características alguns participantes referem que a proximidade e uma palavra de proximidade é um fator importante para o mesmo ser ultrapassado.

Constata-se, também, que a gestão multigeracional traz consigo necessidades de adaptações nas organizações nomeadamente nas políticas e benefícios, formas de comunicação e na gestão de conflitos. Os participantes, atribuem e destacam o papel das características e necessidades implícitas de cada geração, tornando-se importante reconhecer que a empresa deve atuar consoante as necessidades dos seus colaboradores e adaptar os procedimentos e as melhores políticas a todos.

A GRH tem um papel fulcral em identificar quais as fontes de recrutamento mais eficientes. Foi possível apurar que, maioritariamente as fontes externas são as mais usadas em detrimento das fontes internas. Nas fontes externas destacam-se as redes profissionais de recrutamento, sites de emprego, redes sociais e escolas.

No que concerne as estratégias e práticas de GRH associadas à retenção de talento, os resultados apontam para que a existência de oportunidades/ possibilidade de progressão na carreira, formação, benefícios, imagem positiva da organização no mercado de trabalho e um processo de recrutamento e seleção sólido e consistente, sejam fatores que permitirão incrementar a motivação dos mesmos.

Pela forma como o estudo foi desenvolvido torna-se relevante destacar algumas limitações. O facto de o estudo de caso ter começado antes do início da pandemia COVID 19, fez com que alguns dos problemas não tivessem sido referidos da mesma forma com que poderiam ter sido relatados pelos participantes, pois, antes do início da pandemia o mercado de trabalho no setor em estudo encontrava-se em pleno emprego. O tempo de espera para a concretização das entrevistas foi um ponto relevante na conclusão do estudo. O setor do turismo e hotelaria foi fortemente afetado pela COVID 19 e muitos

dos entrevistados encontravam-se em regime de *layoff*, ou por outra medida que os afastou dos seus postos de trabalho. Algumas das empresas contactadas refiram não ter disponibilidade por se encontrarem com redução de equipa ou até mesmo, falta de tempo.

6. Referências e bibliografia

- Ariza-Montes, A., Hernández-Perlines, F., Han, H., & Law, R. (2019). Human dimension of the hospitality industry: Working conditions and psychological well-being among European servers: Working conditions and psychological well-being. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41(November), 138–147. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.013>
- Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2019). Silent threat of presenteeism in the hospitality industry: Examining individual, organisational and physical/mental health factors. *International Journal of Hospitality Management*, 82(January), 191–198. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.005>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=g7zEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=The+Oxford+Handbook+of+Human+Resource+Management&ots=wK0jdDiyvZ&sig=mxCr9-G41W_d_iJbl9qmHUtkZgs&redir_esc=y#v=onepage&q=The Oxford Handbook of Human Resource Management&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=g7zEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=The+Oxford+Handbook+of+Human+Resource+Management&ots=wK0jdDiyvZ&sig=mxCr9-G41W_d_iJbl9qmHUtkZgs&redir_esc=y#v=onepage&q=The+Oxford+Handbook+of+Human+Resource+Management&f=false)
- Associação da Hotelaria, R. e S. de P. (AHRESP). (2018). Falta de Mão de Obra Qualificada no Sector do Turismo. *Sapo*. <https://hrportugal.sapo.pt/falta-mao-de-obra-qualificada-no-sector-do-turismo/>
- Bentes, L., Correia, A., & Gomes, J. F. S. (2009). À Conquista de um sistema forte de gestão de recursos humanos. *Economia Global e Gestão*, 14(3), 77–91.
- Biswas, M. (2012). *Human Resources Management in Hospitality*. India by Oxford University Press.
- Boella, M., & Goss-Turner, S. (2005). *Human Resource Mangament in the Hospitality Industry*.
- Bolton, R. N. (2013). *Understanding Generation Y and their use of social media : a review and research agenda*. 24(3), 245–267.

- Boudlaie, H., Nargesian, A., & Keshavarz Nik, B. (2019). Huella en Internet en la Web 3.0: Uso de redes sociales en el reclutamiento. *AD-Minister*, 34, 131–148. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.34.7>
- Boz, H., & Yilmaz, O. (2017). An eye tracker analysis of the influence of applicant attractiveness on employee recruitment process: a neuromarketing study. *Ecoforum*, 6(1). <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=585922%0Ahttps://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=52&articulo=52-2017-02>
- Braga, B. M., & Reis, G. G. (2016). Atraindo talentos por meio do Employer Branding. *GV-Executivo*, 15(1), 18. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v15n1.2016.61487>
- Branco Santos, A., Bessone Basto, R., & Gregório dos Santos, S. (2020). *A escolarização e as ocupações profissionais dos trabalhadores em Portugal: um modelo desajustado?* 1–23. <https://www.gee.gov.pt/pt/estudos-e-seminarios/ensaios-categoria/30894-a-escolarizacao-e-as-ocupacoes-profissionais-dos-trabalhadores-em-portugal-um-modelo-desajustado>
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator*.
- Cantante, F. (2018). O mercado de trabalho em Portugal e nos Países Europeus: Estatística 2018. In *Encontro Nacional*.
- CH | Business Consulting. (2016). *All about Geração Millennium*.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*. 30–101.
- Chiavenato, I. (2014). Parte V – Desenvolvendo Pessoas 3. In *Gestão de Pessoas - O novo papel das organizações* (Edição Nº4).
- Costa, A. P., & Amado, J. (2018). *Análise de Conteúdo Suportada por Software*.
- Costa, N., Oliveira, C., & Oliveira, I. (2021). The Role and Relevance of Human Resource Management and its Practices in the Portuguese Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 27, N.º2, 407-247. [doi:https://doi.org/10.20867/thm.27.2.9](https://doi.org/10.20867/thm.27.2.9)

- Cunha, M. D. I. (2016). *A rotatividade de pessoas em Unidades Hoteleiras: O papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos*.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Abral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (E. RH (ed.); 8th ed.).
- De Vos, A., Meganck, A., & Buyens, D. (2005). The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay. *Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series. Vlerick Leuven Gent Management School, Leuven, June 2016*.
- Delgado, S. (2013). *Criação do Departamento de Recursos Humanos*. 433. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/20871/1/Dissertacao_MGERH_Lucia_Serra_Final.pdf
- Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey*. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
- Deloitte. (2019). The Deloitte Global Millennial Survey 2019: Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted.” *Deloitte*, 31. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>
- Deloitte Millennial Survey. (2016). *Dois terços dos Millennials desejam deixar as organizações onde trabalham atualmente até 2020*. https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey2016_press_release.html
- Dos Santos, J. R., & Marques, M. A. (2016). *Desafios para a Gestão de Recursos Humanos no Século XXI - Tendências, Estratégicas e Práticas - VI Conferência de Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*.
- Douro Azul. (2020). *Open day Douro Azul*. <https://openday.douroazul.pt/>

- Enz, C. A. (2009). Key Issues of Concern in the Lodging Industry: What Worries Managers. *Cornell Hospitality Report*, 9(4), 1–17. <http://scholarship.sha.cornell.edu/chrpubs>
- Eurostat. (2016). *Estatísticas da educação e da formação a nível regional*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Estatísticas_da_educação_e_da_formação_a_nível_regional
- Fernandes, V. H. M. (2017). *Recrutamento e Seleção : As práticas de Recrutamento e Seleção nas Startups*. 84.
- Ferreira, A. F. B. (2006). *Desenvolvimento Organizacional Manual Técnico do Formador*.
- Filipe, T., & Afonso, A. (2018). *Millennials in Transition*.
- Freitas, I. J. V. de. (2014). *Os millennials em Portugal: estudo exploratório a partir de um coorte etário sobre engagement consumidor-marca*. <https://core.ac.uk/download/pdf/47133841.pdf>
- Gestão Hoteleira. (2019). *Entrevista a José Theotónio - CEO do Grupo Pestana*. <https://gestaohoteleira.blogs.sapo.pt/2019/04/>
- Gil, C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*.
- Goh, E., & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33(November 2019), 100603. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Grabara, J. K., Kot, S., & Pigoń, Ł. (2016). Recruitment process optimization: Chosen findings from practice in Poland. *Journal of International Studies*, 9(3), 217–228. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2016/9-3/17>
- Grupo Pestana. (2020). *Open Day Recrutamento Pestana*. <http://www.avozdoalgarve.pt/d/open-day-recrutamento-pestana/35116>
- Hays. (2019). *Guia do Mercado Laboral 2020*. 12–51.
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Estatísticas do Turismo 2018*.

- IPDT CONSULTORIA TURISMO. (2020). *O emprego no setor do turismo em Portugal*.
<https://www.ipdt.pt/o-emprego-no-setor-do-turismo-em-portugal/>
- Jerome, A., Scales, M., Whithem, C., & Stockton, R. (2014). Millennials in the Workforce: Gen Y Workplace Strategies for the Next Century. *Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 55(1), 1–12. [http://www.ejsbrb.org/upload/e-JSBRB_Jerome,_Scales,_Whithem_Quain_5\(1\)_2014.pdf](http://www.ejsbrb.org/upload/e-JSBRB_Jerome,_Scales,_Whithem_Quain_5(1)_2014.pdf)
- Junça, A. (2015). Recrutamento e atração do capital humano. *Manual de Gestão de Pessoas e Do Capital Humano*, 186–224.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214.
<https://doi.org/10.1177/1938965510362871>
- Madeira, J. J. (2013). *Atração , Desenvolvimento E Retenção De Talentos : Programa De Trainees , Galp Energia*. <http://hdl.handle.net/10071/6433>
- Mateus, J. (2008). O Governo Electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia. *Tékhnē - Revista de Estudos Politécnicos*, VI(9), 23–48.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*.
<https://doi.org/10.5944/reop.vol.21.num.3.2010.11551>
- Mendes, S. F. (2015). *Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos*.
- Michael Page. (2016). *Barómetro de RH : 56 % dos líderes de RH inquiridos reporta à Direcção Geral*.
https://www.michaelpage.pt/sites/michaelpage.pt/files/20_05_16.pdf
- Msearch. (2018). *Market Trends - Portugal, um mercado de trabalho a alta velocidade*.
- NAS Recruitment Communications. (2006). *Generation Y : The Millennials*. 13.
- Neri de Souza, F., Neri de Souza, D., Costa, A. P. A. P., Moreira, A. A. de F. G., & Freitas, F. M. (2017). *webQDA: Manual de Utilização Rápida*. 40.

- Nickson, D. (2013). Human resource management for the hospitality and tourism industries. In *Human resource management for the hospitality and tourism industries*. <https://doi.org/10.4324/9780080469461>
- Oliveira, C.M. (2014). Gerindo recursos, construindo capacidades, criando valor nos processos de internacionalização das empresas nacionais: aplicação ao setor exportador do calçado. Porto: REMIT - Tese de Doutoramento / PhD Thesis - Universidade Portucalense. Obtido de <http://hdl.handle.net/11328/955>
- Oliveira, L. S. (2011). *INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA O Contrato Psicológico e a influência do tipo de vínculo: Empenhamento na Carreira e Commitment Organizacional*.
- Patela, N. (2016). O perfil geracional dos alunos de hoje - repto à emergência de novas teorias educativas. *E-Revista de Estudos Interculturais Do CEI – ISCAP*, 1–20. https://www.iscap.pt/cei/E-REI_Site/4Artigos/Artigos/Nelma_Patela_O_Perfil_Geracional_dos_Alunos_de_Hoje.pdf
- Pindžo, R., & Radulovic, D. M. (2019). Employment As the Greatest Challenge of Long Term Tourism Development. *Tourism International Scientific Conference*, 4(1), 27–44.
- Publituris Hotelaria. (2019a). *As habilitações literárias da hotelaria abaixo do mercado em geral*. <https://www.publituris.pt/2019/06/07/habilitacoes-literarias-da-hotelaria-abaixo-do-mercado-em-geral/>
- Publituris Hotelaria. (2019b, June). *Falta de mão de obra na hotelaria versus políticas de recursos humanos internas*. <https://www.publiturishotelaria.pt/2019/06/10/falta-de-mao-de-obra-na-hotelaria-versus-politicas-de-recursos-humanos-internas/>
- Quivy, R. (1995). *Raymond Quivy Manual de Investigação em Ciências Sociais*. <https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>
- Ramalho, L. (2011). *Atitudes e Práticas de Gestão de Talentos* :
- Randstad Employer Brand Award. (2018). *Encontrar o equilíbrio entre o trabalho e a vida*

- peçoal? Este é o 'life-motto' dos millennials. <https://www.randstad.pt/quem-somos/press/encontrar-o-equilibrio-entre-o-trabalho-e-a-vida-peçoal-este-e-o-life-motto-dos-millennials/>
- Rego, A., Cunha, M. P. E., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. E., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 896.
- Ružić, M. D. (2015). Direct and indirect contribution of HRM practice to hotel company performance. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.05.008>
- Santos, S. S., & Lima, T. B. de L. (2018). *A relação da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de peçoal a partir da visão de gestores de três hotéis de João Pessoa, Paraíba/PB, Brasil*. 217–235.
- Sarmiento, J. M. (2020). A inteligência emocional na gestão de peçoas. *Económico*. <https://uip.pt/wp-content/uploads/2020/01/UIP-RH-Publituris.pdf>
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Sérgio, Monte, L. (2017). *People management 4.0: como gerir millennials?* <https://hrportugal.sapo.pt/people-management-4-0-como-gerir-millennials/>
- Serra, L. F. R. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel*. 10–13, 20–31, 33, 34. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/20871/1/Dissertacao_MGERH_Lucia_Serra_Final.pdf
- Sessa, V., Kabacoff, R., Deal, J., & Brown, H. (2007). *Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors*. https://www.researchgate.net/publication/254310878_Generational_Differences_in_Leader_Values_and_Leadership_Behaviors
- Silvério, Z. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos : Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas*. 1–86. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/18687>

Society for Human Resource Management. (2016). *The new talent landscape Recruiting Difficulty and Skills Shortages*.

Solnet, D., Baum, T., Robinson, R. N. S., & Lockstone-Binney, L. (2016). What about the workers? Roles and skills for employees in hotels of the future. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 212–226. <https://doi.org/10.1177/1356766715617403>

Solnet, D., & Hood, A. (2008). Generation Y as hospitality employees: Framing a research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 15(1), 59–68. <https://doi.org/10.1375/jhtm.15.59>

Solnet, D., Kralj, A., & Baum, T. (2013). 360 Degrees of Pressure: The Changing Role of the HR Professional in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 39(2), 271–292. <https://doi.org/10.1177/1096348012471380>

Statista. (2019). *Most popular mobile shopping apps in the United States as of September 2019, by monthly users (in millions) [Graph]*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/579718/most-popular-us-shopping-apps-ranked-by-audience/>

Tremblay, P., & Boyle, A. (2016). *Understanding contract/seasonal employment potential in regions with high youth unemployment Investigating job seekers' viewpoints*.

Turismo de Portugal. (2019). *Turismo de Portugal 2018*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-em-numeros-2019.aspx>

Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2010). The SAGE handbook of human resource management. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4135/9780857021496>

Wine, W. of. (2020). *World of Wine*. <https://www.wow.pt/pt/>

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160. <https://doi.org/10.1177/0149206306297582>

Anexos

a. Anexo A – Guião da entrevista semiestruturada

Guião da Entrevista

No âmbito da dissertação do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, estou a realizar um estudo relacionado, ***Desafios da Gestão de RH na Geração Millennial, as dificuldades no recrutamento e retenção de talento no setor de turismo e hotelaria***. O presente guião de entrevista tem como principal objetivo perceber as principais dificuldades que a Gestão de Recursos Humanos enfrenta no recrutamento e na retenção do talento perante a Geração *Millennial*.

Diversos autores afirmam que a delimitação das fronteiras temporais associadas a cada geração não é possível determinar com exatidão. No nosso estudo consideramos as seguintes datas de início e término das gerações que marcam atualmente presença no mercado de trabalho:

- Geração dos babyboomers [1946-1960] [74 – 60 anos] (Bolton, 2013);
- Geração X [1961-1981] [59 anos 39] (Bolton, 2013);
- Geração *Millennial* [1982 – ...1996] [38 – 24 anos (Bolton, 2013)];
- Geração Z [1997--...].

Quando abordamos a palavra Geração, enquadrámos um grupo de pessoas com a mesma idade e/ou que têm diferenças de idade pouco significativas, que viveram e experienciaram marcos sociais análogos e que de certa forma, influenciaram o seu percurso de vida pessoal e profissional (Sessa et al., 2007).

Em 2017, 25% da população mundial pertencia à geração *Millennial* (CH | Business Consulting, 2016). Uma geração com expectativas altas relativamente ao alcance dos seus objetivos profissionais e com um pensamento *short-term oriented* (Deloitte *Millennial Survey* 2016).

Esta geração dá ênfase ao bom ambiente de trabalho e procuram ser recompensados monetariamente pelas funções que exercem (Solnet et al., 2013). Uma geração considerada sendo a mais cética e impaciente (Bolton, 2013).

A Geração Y é considerada a mais aberta às mudanças, possui mais competências tecnológicas, maior facilidade de aprender e mais tolerantes à diversidade (Mateus, 2008). Nos cargos que desejam desempenhar, querem começar pelo topo da hierarquia. Os profissionais ligados ao setor hoteleiro estão desenvolvendo novas estratégias inovadoras de tentar satisfazer elevadas expectativas dos funcionários da geração Y para os manter motivados (Solnet et al., 2013).

As suas respostas são absolutamente confidenciais, só tendo acesso às respostas as pessoas envolvidas no desenvolvimento da dissertação. Não será divulgada qualquer informação que permita identificar os intervenientes e/ou organizações envolvidas nesta entrevista.

(Pedido para proceder à gravação da entrevista)

Nome do Entrevistado:					
Cargo:					
Qualificações e área de formação					
Unidade/ Estabelecimento Hoteleiro:					
Localização da Unidade:					
Número de colaboradores					
Data de entrevista:					
Permite a gravação:	☐	☐	☐	☐	☐

QUESTÕES:

1. Existe um departamento formalizado de recursos humanos? Se sim, quantas pessoas integram esse departamento e as respetivas áreas em que estão focados?
2. Quem elabora e concebe os planos de recrutamento e seleção?
3. Do seu ponto de vista, qual o contributo da função recursos humanos, para a conquista de vantagens competitivas para a sua organização?
4. O mercado de trabalho é caracterizado pela geração mais qualificada de todos os tempos. O nível de habilitações aumentou nos últimos tempos. Considera que existe uma relação entre qualificação e habilitação? O incremento das qualificações e consequente aumento das expectativas profissionais, influencia ou até dificulta o processo de recrutamento no setor do turismo e hotelaria? Se sim de que forma?
5. A geração *Millennial* é caracterizada pela sua ambição, desejo de rápida progressão profissional e baixo grau de lealdade para com as organizações. Considera que estas características afetam a retenção de talento na sua organização? Se sim de que forma?
6. Perante uma força de trabalho com inúmeras exigências, as empresas devem procurar ajustar-se à dinâmica do mercado, aplicando diversas estratégias que estimulem a lealdade dos *Millennials*, quais as principais estratégias que adotam para uma maior taxa de retenção de talento?
7. A sua organização emprega trabalhadores de diversas gerações. Consegue detetar diferenças entre o desempenho profissional de cada uma? Quais as principais diferenças ao nível do empenho, motivação, entrega e cumprimento de regras?
8. A gestão multigeracional traz com ela vários desafios na gestão dos Recursos Humanos. Quais os desafios para a sua organização? Quais ferramentas e estratégias têm sido usadas na sua Gestão?
9. Vários profissionais partilham a preocupação face às dificuldades de recrutamento no setor. Solicito que identifique os principais motivos associados à dificuldade de recrutamento, bem como, as principais fontes de recrutamento utilizadas na sua organização?
10. A facilidade de acesso aos vários instrumentos de comunicação online (linkedin, facebook, instagram, sites de emprego, entre outros) têm contribuído para o aumento da dinâmica no mercado de trabalho. Quais os instrumentos e de que forma os mesmos são usados nos processos de recrutamento da sua organização?

11. O setor do turismo e hotelaria tem características e condicionantes próprias. Na sua opinião, quais as características mais importantes do setor que afetam o processo de atração de indivíduos para o setor? (baixos salários, horários irregulares, tarefas com necessidade de muito esforço físico, etc.)
12. Considera a hotelaria um setor que dificulta o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional? Se sim, quais as estratégias para procurar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? (Considerando funções operacionais)
13. Tendo em conta as diferentes dificuldades de recrutamento que o setor do turismo e hotelaria enfrenta, considera a possibilidade da contratação de pessoas sem experiência ou formação na área? A sua organização já ponderou assumir a responsabilidade da formação para o exercício de determinada função? (Escassez de mão de obra)
14. Qual a taxa de rotatividade atual da sua empresa? Consegue me identificar quais as principais faixas etárias com níveis de rotatividade mais elevados?
15. Por área funcional da sua empresa (HSK, F&B, FO, Manutenção) solicito que identifique as funções para as quais regista mais dificuldades no processo de recrutamento e atração.