

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

***RETENÇÃO DE TALENTO NO SETOR HOTELEIRO:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO***

Débora Eduarda Ferreira Borges

DISSERTAÇÃO
VILA NOVA DE GAIA
DEZEMBRO | 2023

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof^a.
Doutora Dora Cristina Martins 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.

Débora Eduarda Ferreira Borges

***RETENÇÃO DE TALENTO NO SETOR HOTELEIRO:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO***

Dissertação apresentada no ISLA- Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

Orientador:

Professora Doutora Dora Martins

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

ISLA- Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

Vila Nova de Gaia

2023



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

***RETENÇÃO DE TALENTO NO SETOR HOTELEIRO:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO***

Débora Eduarda Ferreira Borges

Aprovado em 21/12/2023

Composição do Júri

Prof. Doutor José Silva Neto

Presidente

Prof^a. Doutora Susana Pereira da Silva

Arguente

Prof^a. Doutora Dora Cristina Martins

Orientadora

Vila Nova de Gaia
2023

*“Tenha ânimo forte.
Não desista. Persista.
Imite a corrente da água que escoar sem cessar, apesar
dos empecilhos da marcha.
Sorria, apesar de tudo. Sorrindo, não há mágoa que possa
subsistir no seu coração.
Esforce-se. Recorde que a vitória, para ser verdadeira,
precisa ter sido difícil.
Ame o mais que possa. Com amor, será mais fácil vencer
as dificuldades.
Lutar., continuar sempre, é saber desfrutar o verdadeiro
valor da vida”.*

Lourival Lopes

Dedicatória

Com muito amor, para o meu Pai.

Agradecimentos

A ti David, meu companheiro de vida, por sempre me acompanhares, me incentivares a ser forte e a não desistir dos meus objetivos.

A ti Beatriz, minha irmã, por sempre tomares as minhas dores e por me fazeres sentir que tenho sempre alguém que me compreenda em todos os momentos da vida.

A ti, Mãe, por me ajudares em tudo, por sempre me ouvires e motivares a concluir esta etapa.

A vós, amigas, Sandrina, Carolina e Márcia por sempre acreditarem em mim e mostrarem orgulho por mim.

A si, professora Dora, por aceitar a orientação da minha dissertação e por me acompanhar durante esta jornada, mostrando-se disponível para me ajudar a levar este trabalho a bom porto.

A todos, o meu muito obrigada!

Resumo

O setor da hotelaria continua a assumir um papel de destaque na economia portuguesa. Porém, sendo também um setor responsável por uma grande parte da empregabilidade do país, é um setor que necessita de rever as suas práticas de gestão de recursos humanos principalmente ao nível da retenção de talento, fator que se vê afetado pelos altos níveis de rotatividade.

Neste sentido, a presente investigação tem como objetivo caracterizar a retenção de talento nas unidades hoteleiras.

De forma a concretizar este objetivo, a investigação debruçou-se sobre a revisão de literatura aliada à metodologia qualitativa, com recurso ao estudo exploratório recorrendo a entrevistas semiestruturadas. No total, foram realizadas 10 entrevistas a colaboradores do setor hoteleiro com, pelo menos, 5 anos de permanência na organização.

Os resultados obtidos sugerem que as questões profissionais são as grandes responsáveis pela retenção de colaboradores seguindo-se, da principal questão pessoal que está relacionada com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Outro dos resultados relevantes deste estudo é que foi possível compreender a relação existente entre retenção de talento e satisfação laboral, compromisso organizacional, liderança e ambiente de trabalho. Todos estes fatores assumem parte integrante daquela que deve ser a estratégia das organizações pois, determinam a permanência dos colaboradores nas organizações.

Assim, estes resultados fomentam a necessidade de implementar estratégias de retenção a partir do momento da atração de talento, tornando-se também essenciais, todas as outras práticas de gestão de recursos humanos que possam estar associadas.

No final da dissertação são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos e, ainda, apresentadas as principais conclusões deste estudo.

Palavras-chave: retenção de talento, *turnover*, práticas de gestão de recursos humanos, satisfação laboral, ambiente de trabalho, liderança, compromisso organizacional.

Abstract

The hospitality sector continues to play a prominent role in the Portuguese economy. However, being a sector responsible for a significant portion of the country's employment, it is an industry that needs to review its human resource management practices, particularly in terms of talent retention, a factor that is impacted by high turnover rates.

In this context, the present research aims to characterize talent retention in hotel establishments. To achieve this objective, the research focused on a literature review combined with qualitative methodology, using exploratory study through semi-structured interviews. In total, 10 interviews were conducted with employees in the hotel sector who had been with the organization for at least 5 years.

The obtained results suggest that professional factors play a major role in employee retention, followed by the primary personal factor related to the work-life balance. Another relevant finding of this study is the understanding of the relationship between talent retention and job satisfaction, organizational commitment, leadership, and work environment. All these factors are integral to what should be the organizational strategy, as they determine employee tenure within the organization.

Thus, these results emphasize the need to implement retention strategies from the moment of talent attraction. They also highlight the essential nature of other human resource management practices that may be associated.

At the end of the dissertation, the main results obtained are presented and discussed, along with the key conclusions of this study.

Key words: talent retention, *turnover*, human resource management practices, job satisfaction, work environment, leadership, organizational commitment.

Índice

Introdução	1
Capítulo I- Revisão da Literatura.....	3
1. A retenção de talento na hotelaria: a evolução do conceito	3
1.1. Práticas de retenção de talento.....	7
1.2. A importância das práticas de atração de talento para a retenção.....	11
1.3. A importância das práticas de desenvolvimento de talento para a retenção	13
2. O papel da liderança na retenção de talento	17
3. A importância da satisfação e da motivação para a retenção de talento.....	18
4. A hotelaria	20
4.1. O Setor da hotelaria em Portugal	20
4.2. Os desafios do setor hoteleiro em Portugal	22
Capítulo II- Metodologia.....	26
2.1. Método de investigação	26
2.2. Pergunta de investigação e objetivos de estudo	27
2.3. Técnica de recolha de dados.....	28
2.4. Procedimentos de recolha e análise de informação.....	29
2.5. Caracterização dos participantes	32
2.5.1. Género	32
2.5.2. Idade	33
2.5.3. Habilitações literárias.....	33
2.5.4. Área de formação.....	34
2.5.5. Profissão.....	35
2.5.6. Antiguidade na organização.....	35
2.5.7. Localização da organização	36
2.5.8. Nº estimado de colaboradores	37
2.5.9. Ano de criação da organização	37
Capítulo III- Apresentação de Resultados	38
3.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	38
3.1.1. Práticas de integração de novos colaboradores.....	38
3.1.2. Práticas de formação	39
3.1.3. Práticas de reconhecimento de desempenho	40
3.1.4. Evolução na carreira	41
3.1.5. Sistemas de recompensas.....	42
3.1.6. <i>Work-Life balance</i>	43
3.2. Retenção de Colaboradores	44
3.2.1. Razões profissionais.....	44
3.2.2. Razões pessoais	45
3.2.3. Outras razões.....	46
3.3. Turnover/ Intenção de Saída	47
3.3.1. Razões profissionais.....	47
3.3.2. Razões pessoais	48
3.3.3. Outras razões.....	49

3.4. Ambiente de trabalho.....	49
3.4.1. Cultura	49
3.4.2. Liderança	50
3.4.3. Comunicação	51
3.4.4. Trabalho em equipa.....	51
3.5. Compromisso Organizacional.....	52
3.5.1. Compromisso afetivo.....	52
3.5.2. Compromisso instrumental ou calculativo	53
3.5.3. Compromisso normativo	53
3.5.4. Sem compromisso com a organização	54
3.6. Satisfação Laboral	54
3.6.1. Fatores associados a maior satisfação laboral (Fatores Motivacionais)	54
3.6.2. Fatores associados a menor satisfação laboral (Fatores Higiénicos).....	55
3.7. Desafios do setor.....	56
3.7.1. Rotatividade.....	56
3.7.2. Sazonalidade.....	57
3.7.3. Qualificação da mão-de-obra	57
3.7.4. Baixos salários.....	58
3.7.5. Falta de progressão	58
Capítulo IV- Discussão de Resultados	59
4.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	59
4.2. Retenção de colaboradores	63
4.2.1. Razões profissionais.....	63
4.2.2. Razões pessoais	64
4.2.3. Outras razões.....	65
4.3. Turnover /Intenção de saída	66
4.3.1. Razões profissionais.....	66
4.3.2. Razões pessoais	68
4.3.3. Outras razões.....	68
4.4. Ambiente de trabalho.....	69
4.4.1. Cultura	69
4.4.2. Liderança	69
4.4.3. Comunicação	70
4.4.4. Trabalho em equipa.....	70
4.5. Compromisso Organizacional.....	71
4.5.1. Compromisso afetivo.....	71
4.5.2. Compromisso instrumental ou calculativo	71
4.5.3. Compromisso normativo	72
4.5.4. Falta de compromisso.....	72
4.6. Satisfação Laboral	73
4.6.1. Fatores associados a maior satisfação laboral.....	73
4.6.2. Fatores associados a menor satisfação laboral	74
4.7. Desafios do setor.....	75
Capítulo V- Considerações Finais.....	78
5.1. Conclusões do estudo	78
5.2. Limitações do estudo e sugestões de investigações futuras	80

Referências Bibliográficas.....	82
Anexos.....	86

Índice de Ilustrações

TABELA 1. ESTABELECIMENTOS SEGUNDO O TIPO, POR REGIÕES NUTS II (INE, 2021)	21
TABELA 2. CATEGORIAS, DIMENSÕES E INFORMAÇÕES A OBTER.....	32

Índice de Figuras

FIGURA 1. "CICLO DE GESTÃO DE TALENTO" (ADAPTADO) FONTE: MARTINS E CRUZ (2019, p.67)	
.....	6
FIGURA 2."ESTRATÉGIA TURISMO 2027" (ADAPTADO), FONTE: ELABORADO PELO AUTOR	22

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1. PARTICIPANTES POR GÉNERO.....	32
GRÁFICO 2. PARTICIPANTES POR IDADE.....	33
GRÁFICO 3. PARTICIPANTES POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	34
GRÁFICO 4. PARTICIPANTES POR ÁREA DE FORMAÇÃO	34
GRÁFICO 5. PARTICIPANTES POR PROFISSÃO	35
GRÁFICO 6. PARTICIPANTES POR ANTIGUIDADE NA ORGANIZAÇÃO	36
GRÁFICO 7. LOCALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS, POR DISTRITO.....	36
GRÁFICO 8. NÚMERO DE COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	37
GRÁFICO 9. ANO DE CRIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	38

Introdução

O setor da hotelaria assume uma posição estratégica fundamental no desenvolvimento económico português. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2021), o setor representou em 2019, 15,3% do PIB português e, em 2020, sofreu um decréscimo de 50,4% representando apenas 8% do PIB. Este decréscimo foi convergente com o impacto negativo que a pandemia teve na economia a nível mundial. Ainda assim, com a forte representatividade no país existem, cada vez mais, iniciativas para contrariar este decréscimo e acelerar a dinamização deste setor na economia nacional e internacional. A esta significativa presença do setor no país, agregam-se alguns desafios relativos aos Recursos Humanos, sendo um setor que necessita de rever as suas práticas de gestão de pessoas, com impacto direto na sua decisão de retenção.

A hotelaria caracteriza-se por altos níveis de *turnover* pelo que, a satisfação dos colaboradores assume grande importância e, desta forma, torna-se necessário rever as condições de trabalho no setor.

Para fazer face a estes desafios, da globalização e da competitividade, investir na retenção do talento é algo imprescindível. Em linha com estes desafios, o principal objetivo deste estudo é caracterizar a retenção de talento no setor hoteleiro.

A retenção de talento envolve um conjunto de ações e estratégias com o principal objetivo de reter os melhores profissionais e consequentemente retratar um fator de sucesso para as empresas.

Os talentos são profissionais de alto desempenho que satisfazem os requisitos de determinadas funções e, as empresas acompanhadas de boas práticas de gestão de recursos humanos provocam nos profissionais um sentimento de pertença às suas organizações impulsionando o seu desenvolvimento (Martins & Cruz, 2019).

Como questão norteadora desta investigação propõe-se: “quais os desafios que as unidades hoteleiras identificam na retenção de colaboradores?”. Este trabalho de dissertação tem como objetivo geral explorar eventuais dificuldades que as unidades hoteleiras identificam na retenção dos seus colaboradores. De encontro ao objetivo geral, este estudo tem como objetivos específicos: (1) explorar as estratégias utilizadas pelas unidades hoteleiras para assegurar a retenção de colaboradores; (2) explorar os fatores dificultadores da retenção de colaboradores nas Unidades Hoteleiras; e (3) compreender como a satisfação organizacional, o compromisso

organizacional, o ambiente de trabalho e a liderança se relacionam com a retenção de colaboradores.

Esta dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo trata a revisão da literatura através da abordagem científica. Esta suporta o tema em conceitos e ideias, começando por explicar o fenómeno da retenção no setor e, posteriormente, as práticas de gestão de recursos humanos mais relevantes de acordo com a literatura que possa explicar a permanência dos colaboradores nas empresas. Ainda no primeiro capítulo, será abordado o papel da liderança nas empresas e como este pode constituir uma estratégia valiosa na motivação e, sobretudo, na retenção. Este capítulo termina com o foco de relação entre retenção e satisfação laboral versando perspetivas científicas sobre comportamentos e atitudes dos colaboradores face ao trabalho e às funções que exercem.

O segundo capítulo é referente à metodologia do estudo, responsável pela exposição dos procedimentos utilizados para o alcance dos objetivos de estudo. Para tal, esclarece-se o método para a recolha de dados tendo em conta a caracterização da amostra escolhida. Posteriormente, explica-se o processo de recolha de dados para assim definir o método para análise dos mesmos.

O terceiro capítulo é alusivo à apresentação dos resultados do estudo sobre práticas de gestão de recursos humanos e da satisfação laboral para a retenção de talento. Primeiramente, a apresentação dos dados recolhidos e, de seguida, a sua análise.

O quarto e último capítulo destina-se não só, à exposição das conclusões e limitações do estudo partindo da base teórica que o dirige, mas também, a sugestões para investigações futuras que possam complementar o presente tema com outras ideias e procedimentos.

Capítulo I- Revisão da Literatura

1. A retenção de talento na hotelaria: a evolução do conceito

Até à década de 1980, a Gestão de Recursos Humanos centrava-se na avaliação da produção, isto é, era importante garantir que as tarefas eram executadas de forma rápida e mecanizada. Com o passar do tempo, esta área da gestão sofreu alterações estando focada não só, nos objetivos estratégicos, mas também, nas competências dos colaboradores com mais foco no desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos, (Ramalhinho, 2015).

Hoque (1999) afirma que a evolução dos Recursos Humanos nas organizações mudou de um foco tradicional em tarefas administrativas, como recrutamento e processamento salarial, para um papel mais estratégico referente ao desenvolvimento e implementação de políticas que apoiassem as metas e objetivos gerais da organização.

Os Recursos Humanos desempenham atualmente, um papel crucial em áreas como *engagement*, retenção, desenvolvimento e diversidade e inclusão dos colaboradores e, em Portugal a existência de um departamento de Recursos Humanos nas organizações começa a ser entendida como uma vantagem competitiva Costa et al. (2021). Além disso, a tecnologia teve um grande impacto nas organizações, permitindo a automação de muitas tarefas administrativas e fornecendo novas ferramentas para a análise de dados, (Ramalhinho 2015).

O processo de Gestão de Recursos Humanos “é colocado em prática, nas organizações, através de um planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de um conjunto de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente e eficaz de todos aqueles que colaboram na empresa” (Martins & Machado, 2002, p.1).

Como expõe Pereira (2022), gerir os recursos humanos na hotelaria é desenvolver todas as pessoas que trabalham no setor e daí ser necessário referir práticas como: a contratação, formação, desenvolvimento de carreira, gestão de benefícios, gestão de conflitos e avaliação de desempenho.

A Gestão de Recursos Humanos é, por isso, importante pois os colaboradores são o principal ativo de um hotel e a qualidade do serviço prestado por eles é um fator decisivo para o sucesso do negócio, (Martins & Machado, 2002).

De acordo com Ramalhinho (2015, p.7 e 8) “as unidades hoteleiras dependem da colaboração e profissionalismo dos seus empregados, mas, por sua vez, os empregados necessitam de um modelo de gestão para que possam evoluir pessoal e profissionalmente, e

obterem um bom desempenho na execução da sua função”. Com uma boa Gestão de Recursos Humanos as unidades hoteleiras poderão prever e dar resposta às mudanças que o mercado vai sofrendo, especialmente com o propósito da retenção de talento (Martins & Cruz, 2019).

Assim como garante Ramalho (2020), os principais desafios do setor hoteleiro que acabam por interferir na forma como se gerem os recursos humanos são: a escassez de mão de obra qualificada, a concorrência do setor, especificidades dos trabalhadores e do próprio trabalho, a rotatividade dos trabalhadores, a sazonalidade e os horários de trabalho.

A hotelaria possui características específicas que, por vezes, condicionam o setor por este se apresentar como a prestação de um serviço que tem de ser prestado no local onde é produzido, dependente do trabalho humano. Desta forma e acrescentando a constante mudança e as diferentes motivações da procura, existe uma maior necessidade de que o setor assente em estratégias de forma a combater o mercado competitivo em que se insere (Martins & Machado, 2002).

Estes autores, (Martins & Machado, 2002, p.2) explicam que “se, por um lado, a qualidade do serviço tem de satisfazer e ultrapassar as expectativas dos clientes, por outro, há a questão da sazonalidade que provoca picos de procura em algumas épocas em detrimento de outras épocas de sub-utilização”.

A estratégia de Gestão de Talentos constitui um conjunto de processos que incentivam à vantagem competitiva da organização, desenvolvendo o *talent pool* em profissionais de alto desempenho para preencherem determinadas funções, e construindo uma estratégia de Recursos Humanos diversificada a fim de manter o compromisso com a organização, (Collings et al. 2019).

O Talento está altamente ligado à dinâmica e sucesso dos negócios. De acordo com Jericó (2001), um profissional com talento é um profissional comprometido que põe em prática as suas capacidades para obter resultados superiores numa envolvente organizacional determinada.

De acordo com (Silvério, 2017, p.5):

“a gestão do talento implica numa primeira fase, a identificação do talento necessário e do seu valor no contexto empresarial atual e previsível da empresa, e numa segunda fase desencadear as ações necessárias para atrair novo talento, reter e desenvolver o existente, no sentido de responder às exigências do negócio”.

A investigação científica menciona muitas Práticas de Gestão de Recursos Humanos, mas, o importante resume-se à escolha e implementação das mesmas de forma a ir de encontro às expectativas e necessidades de cada colaborador, para que desencadeiem o efeito de retenção esperado, (Martins & Cruz, 2019).

Kimungu e Maringá (2010) atestam que, no setor hoteleiro baixas taxas de retenção de talento interferem na qualidade do serviço, na redução da satisfação do cliente e, na consequente diminuição da competitividade das organizações, uma vez que, o facto dos mesmos não reterem os seus talentos implica constante reorganização e algum desgaste, (Msengeti & Obwogi, 2015).

Leitão (2017) identifica o aumento da satisfação dos colaboradores, o aumento da motivação e o aumento do comprometimento como principais benefícios da implementação de práticas de retenção. O aumento da retenção de talentos pressupõe ainda, uma redução dos custos e do tempo gasto para substituição de colaboradores, acrescenta Firmino e Resende (2021).

A sobrevivência das unidades hoteleiras está amplamente relacionada com as suas práticas de retenção de talentos. (...) a segurança do trabalho deve ser melhorada para estimular a disposição do colaborador em permanecer, e se comprometer com a sobrevivência da organização (Anthony, 2017).

Nas pesquisas de satisfação no emprego, a remuneração e os pacotes de benefícios aparecem sempre como fatores de menor satisfação, mas oportunidades de crescimento e desenvolvimento de habilidades e capacidades já podem ser fatores mais determinantes da satisfação laboral, afirma (Carrara et al., 2014).

De acordo com Berber et al. (2020) um bom ambiente de trabalho articulado com a união e o espírito de equipa constituem um fator de retenção nas empresas. Ao trabalharem de forma coesa focados em objetivos comuns, os colaboradores criam um sentimento de pertença e facilmente obtêm os resultados profissionais desejados.

Para Kontoghiorges e Frangou (2009), a vontade de movimentação dos trabalhadores constitui-se essencial no processo de *turnover* e que está ligado ao nível de satisfação ou insatisfação com o trabalho. É, também referido que, a retenção de pessoas é o resultado da satisfação mútua das necessidades entre o empregado e o seu empregador (Santos, 2017).

De acordo com Borralha et al., (2016) uma maior insatisfação no trabalho e níveis de desempenho consecutivamente mais baixos, constitui um desafio à permanência dos colaboradores e, desta forma, os salários e outros benefícios reduzidos determinam a insatisfação e o mau desempenho de um colaborador.

Strapasson, Concolato e Ferreira (2007) apontam as seguintes causas de rotatividade dos colaboradores: as organizacionais, relacionadas com a falta de critério no recrutamento e seleção; a política salarial e benefícios da organização; tipo de supervisão exercida sobre o pessoal; oportunidades de crescimento; o tipo de relacionamento humano dentro da organização; critérios de formação e avaliação de desempenho e grau de flexibilidade das políticas da organização; externas, com o crescimento da oferta de emprego, conjuntura económica e mudanças tecnológicas; individuais, tais como, inadequação dos trabalhadores; mudança de morada; procura de melhores salários, insatisfação no trabalho; razões ligadas à idade, saúde e família e condições socioeconómicas dos colaboradores (citado por Beserra & Bergue, 2013).

De acordo com os resultados de Gomes (2010), a satisfação dos colaboradores com a forma como são geridos influencia a sua relação com a organização, fortalecendo os laços desenvolvidos com a mesma e diminuindo, conseqüentemente, uma das mais relevantes intenções comportamentais aplicadas à gestão de pessoas em contextos organizacionais.

Para Martins e Cruz (2019), uma gestão de talentos eficaz requer uma estratégia concisa e capaz de melhorar o desempenho da organização através de processos usados para atrair, desenvolver e reter os colaboradores, em prol dos objetivos de ambas as partes e, mediante um ciclo de gestão de talento, conforme representado na figura 1.



Figura 1. "Ciclo de Gestão de Talento" (adaptado) Fonte: Martins e Cruz (2019, p.67)

Perante a dinâmica dos três níveis da gestão do talento é possível perceber que a atração depende distintamente do *employer branding*, uma vez que, os talentos sentem-se atraídos por organizações que desenvolvem e retêm os seus colaboradores. Assim, a melhor forma de reter talentos é desenvolvê-los

continuadamente e, o sucesso da retenção depende da eficiência da atração (Camara et al., 2016). Assim como apresenta Chahlal e Poonam (2017), a estratégia de retenção aparece juntamente com o processo de recrutamento. Ao contratar colaboradores interessados no compromisso a longo prazo e com desejo de evoluir, a organização investe nos mesmos por meio de iniciativas contínuas criando um bom ambiente de trabalho e, por fim a satisfação e retenção do talento.

Martins e Cruz (2019) explicam que perante diversas formas de reter talento o importante é compreender as expectativas e necessidades de cada colaborador e, estrategicamente implementar determinadas práticas que possam garantir o efeito de retenção que a organização pretende. Para tal, e após a chegada de um colaborador, é crucial ter em conta dimensões como a gestão do compromisso, programas de *onboarding*, *inbound recruiting*, *job shadowing*, programas de *employee experience*, a gestão de compensações e benefícios e a retribuição emocional.

De acordo com diversa literatura (Costa et al., 2021; Martins & Cruz, 2019; Olivieri, 2021; Camara et al., 2016; Ramalhinho, 2015; Ramalho, 2020), algumas das principais práticas de retenção são: práticas flexíveis de trabalho e *work-life balance*; *feedback* contínuo; clima organizacional promotor de envolvimento, desenvolvimento e formação; recrutamento e seleção, gestão do desempenho e, estruturação de um plano de carreira. Deste modo, procura-se promover a satisfação com o trabalho e com os sistemas de recompensas, a flexibilidade interna e o desenvolvimento de carreira, que constituem fatores relevantes para a retenção de talento.

1.1.Práticas de retenção de talento

O procedimento de retenção de talento torna-se essencial para fomentar a permanência do talento, facilitando a adaptação dos mesmos às suas funções e à cultura da empresa (Gianotto, 2022).

Neste sentido, surgem os programas *onboarding*, que segundo Gianotto (2022) aportam, ao novo colaborador, motivação, sentimento de pertença e maior integração com a equipa, garantindo assim o preenchimento da vaga e evitando que a empresa realize novamente o processo de contratação.

De acordo com Martins e Cruz (2019, p.46), “este tipo de programas integra um conjunto de ações mediante as quais um novo colaborador adquire os conhecimentos, as habilidades e as competências necessárias para uma efetiva integração, permitindo que fique, desde o início, consciente do seu papel na organização”.

Para além dos benefícios já mencionados Martins (2021) frisa o contributo para a diminuição do *turnover*, a retenção do talento e o fortalecimento da cultura organizacional baseada numa equipa integrada e unida.

A técnica *job shadowing* também é muito importante para o processo de retenção pois, constitui uma prática “cujo novo colaborador é acompanhado por um especialista profissional durante um certo período de tempo para observar e aprender com o seu trabalho diário”, (Martins & Cruz, 2019, p.46).

Para Rony (2019), os principais benefícios do *job shadowing* são: (1) a confiança do profissional; (2) aprender na prática os procedimentos e métodos da função; e, (3) criar um *network* profissional.

Tanto o profissional que acompanha o novo colaborador como a própria empresa, são também beneficiados pois, o “*shadower*” compartilha também as suas experiências fazendo com que o profissional aprenda novas técnicas e desenvolva o ato de avaliar o trabalho que tem desenvolvido em determinada função e inteirar-se das técnicas atuais do mercado. Com isto, o colaborador especialista pode desenvolver o interesse em participar num programa de *job shadowing* para experimentar outra função, evidenciando a possibilidade de desenvolver novas competências profissionais (Bellani, 2019; Rony, 2019).

Atribuindo valor ao capital humano e, sobretudo, à satisfação dos profissionais a fim de promover um maior sucesso da empresa surge o *employee experience* (experiência do colaborador), (Lugarh, 2021). Esta estratégia poderá ver-se consolidada após um bom processo de seleção, *onboarding* e *job shadowing* em que o colaborador já se sente integrado e envolvido num ambiente de trabalho saudável e promotor do bem-estar, (Sanus, 2022).

De acordo com Costa (2022), o *employee experience* é uma estratégia que promove o bem-estar da equipa, analisando como os colaboradores se sentem durante todas as etapas que fazem parte do seu percurso laboral em determinada organização.

Como refere Martins e Cruz (2019), a experiência do colaborador provém de três âncoras: (1) o orgulho em pertencer à organização (*employer branding*), referente à motivação que leva o colaborador a projetar uma imagem positiva e assim, atrair novos colaboradores; (2) a proposta de valor ao colaborador através de uma estratégia diferenciada e adaptada a cada colaborador para que este satisfaça as suas necessidades pessoais e profissionais; e, (3) a resposta da organização em momentos de verdade, ou seja, o apoio da empresa ao colaborador perante situações críticas da sua vida.

De forma a perceber a força de envolvimento dos colaboradores nas organizações surgiram os estudos sobre gestão do compromisso. Este conceito procura explicar alguns desafios sentidos pelas organizações como o absentismo, a elevada rotatividade, baixos níveis de desempenho e baixa satisfação no trabalho, (Sousa, 2012).

O conceito em si não apresenta uma definição consensual, contudo, no contexto deste estudo a definição abordada é a de Mayer e Allen (1991). Para estes autores, “o compromisso organizacional representa um estado psicológico que caracteriza a relação que o colaborador tem com a organização, bem como a implicação deste na decisão do colaborador continuar a fazer parte da organização”, (Mayer & Allen, 1991, citado por Sousa, 2012, p.2).

De acordo com Meyer e Allen (1991) e o seu modelo tridimensional de compromisso, são três os tipos de compromisso organizacional que determinam o envolvimento dos colaboradores: o afetivo, o normativo e o de continuidade. A partir deste modelo tridimensional, Silvério (2017), esclarece que a componente afetiva mantém relação com o sentimento de pertença, isto é, os colaboradores com forte compromisso afetivo ficam na organização porque querem. Este envolvimento pressupõe a identificação com a organização, uma vez que, o colaborador está fortemente ligado à mesma. O compromisso normativo corresponde à obrigação de permanecer na organização sendo esta obrigação desencadeada pelas experiências de socialização que aportam no colaborador uma obrigação de lealdade. Por fim, o compromisso de continuidade “resulta da perceção do custo associado ao abandono da empresa, sendo desenvolvido quando os colaboradores começam a perceber que acumularam investimentos que vão perder se deixarem a empresa (nível financeiro, estatuto social, entre outros)” Silvério, (2017, p.17).

Também o sistema de recompensas é tido como um benefício material e imaterial que é dado pela empresa aos colaboradores, para que haja um aumento da motivação e da produtividade da organização (Matos et al., 2012, citado por Martins, 2016).

Para Kessler (2005, citado por Santos, 2005, p.15), as recompensas são “estratégias utilizadas pela organização relativamente à definição da matriz de salários a pagar, de acordo com os diferentes trabalhos ou competências. Trata-se do conjunto de práticas utilizadas pela organização para recompensar o trabalho que é desenvolvido pelos seus colaboradores”.

Um plano de recompensas e benefícios bem estruturado é fundamental para a gestão de talentos, na medida em que atrai e retém os melhores colaboradores promovendo a motivação e satisfação no trabalho. Também a competitividade, estratégia, transparência, equidade e gestão

de custos da empresa são resultados positivos da elaboração de planos de remuneração e benefícios (Dau, 2021).

Olivieri (2021) diferencia três tipos de remuneração: remuneração por competência (relacionada com as responsabilidades e atividades que o colaborador exerce); remuneração variável (relacionada com a criação de mecanismos de incentivo para o alcance de objetivos); e, remuneração indireta (relacionada com outros benefícios atribuídos aos colaboradores, como por exemplo, assistência médica, seguro de vida, empréstimos pessoais, vale alimentação, vale transporte, entre outros).

De acordo Camara et al.,(2016, p.444) , sugerem serem três os objetivos genéricos que qualquer Sistema de Recompensas se propõe atingir são três: 1º- Atrair, reter e motivar os melhores profissionais; 2º- Ser financeiramente sustentável, no médio prazo; 3º- Ser percebido como justo pelos seus destinatários. No entanto, segundo Lawler (1980, citado por Rosa, 2012), um sistema de recompensas deve estar sintonizado com os fatores que os empregados considerem motivadores no seu trabalho, como o sentido de realização pessoal, o reconhecimento dos seus pares e das chefias, a progressão da carreira, o estilo de gestão e a remuneração.

Lawler (1989), distingue recompensas intrínsecas de recompensas extrínsecas. As recompensas intrínsecas são responsáveis pelo aumento da motivação e satisfação dos colaboradores. Estes tipos de recompensas advêm da natureza do trabalho e do seu reconhecimento, como por exemplo, o tipo de trabalho, a cultura da empresa, o reconhecimento, as oportunidades de desenvolvimento e a progressão de carreira. Por outro lado, as recompensas extrínsecas não têm ligação direta com o trabalho desenvolvido referindo-se a salários, a incentivos ou remuneração variável, a benefícios sociais e específicos e a símbolos de estatuto. Deste modo, a correta gestão deste tipo de recompensas elimina fatores de insatisfação, mas não é, em si mesma, fonte de satisfação (Camara et al., 2016). Mais recentemente, Carnevale (2021) argumenta que, a retribuição emocional ou também chamado de salário emocional corresponde a todos os agentes não financeiros atribuídos aos colaboradores de uma organização e que provocam neles emoções positivas no trabalho e, por isso, promovem um sentimento de felicidade organizacional. Como apresentado pelo Turijobs (2022) são exemplos de reconhecimento emocional: a flexibilidade horária, o teletrabalho, as medidas de conciliação familiar, medidas de saúde e bem-estar, um ambiente de trabalho agradável e o reconhecimento pelo trabalho. Neste sentido, o reconhecimento emocional refere-se ao crescimento pessoal e profissional, à responsabilidade e

à realização pessoal potenciando, o aumento da produtividade, autonomia, criatividade e comprometimento, fatores propícios à retenção de talento (Carnevale, 2021).

De acordo com Hashim et al., (2022), a satisfação no trabalho é influenciada pela flexibilidade e pelo *job sharing*, isto é, partilha, entre colaboradores, de responsabilidades e tarefas. Cada vez mais, as pesquisas sobre retenção de colaboradores apontam para a necessidade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional como fator determinante para o comprometimento e permanência dos talentos nas organizações.

Hashim et al., (2022) apresentam a flexibilidade como outra forma de equilíbrio entre vida pessoal e profissional que pode contribuir para a retenção de talentos, isto é, um trabalho flexível a nível de horários e a possibilidade de trabalhar a partir de casa. Relativamente a satisfação e comprometimento com o trabalho, motivos pessoais, como sentimentos positivos e negativos, o papel do equilíbrio entre vida profissional e pessoal provou ser um fator importante para diminuir as altas taxas de rotatividade (Hashim et al., 2022).

Segundo Zumrah et al., (2022), um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional fornece condições que acabam por facilitar um aumento da produtividade. Por outro lado, este equilíbrio sugere, também, uma diminuição do *stress*, melhoria do comportamento, atitude e desempenho perante o trabalho funcionando como mecanismo de apoio emocional aos colaboradores uma vez que, podem adaptar o seu trabalho às suas necessidades pessoais e familiares.

Também Perez, (2021) apresenta como benefícios para além da retribuição financeira: um bom ambiente de trabalho, a progressão na carreira, a formação contínua e benefícios sociais, e de saúde e bem-estar, todos com impacto positivo na retenção de talentos.

1.2.A importância das práticas de atração de talento para a retenção

O processo de atrair novos talentos tem início quando a organização assume a necessidade de preencher uma determinada função e termina quando se procede à formalização do contrato (Martins & Cruz, 2019). A seleção corresponde ao processo de escolha do candidato e termina quando a proposta de contrato é transmitida ao candidato, (Camara et al., 2016).

Segundo Sousa et al. (2006), o recrutamento enquanto parte integrante da Gestão de Recursos Humanos procura atingir três objetivos essenciais. Em primeiro lugar elaborar um recrutamento eficaz que permita à empresa atrair candidatos qualificados e com competências relevantes para a função. Em segundo lugar, dotar a empresa de Recursos Humanos com o menor

custo possível. Em terceiro lugar, atribuir a cada candidato a função que melhor lhe convém a si e à empresa, para que a função esteja alinhada com as suas aptidões, formação e motivações (Borges, 2018).

É importante avaliar os resultados do processo de recrutamento e seleção, a fim de identificar áreas de melhoria e aprimorar continuamente o processo bem como, dar a conhecer expectativas e oportunidades de carreira para os candidatos, para atrair aqueles que estejam comprometidos com a empresa a longo prazo (Borges, 2018).

A atração do talento não se refere apenas à contratação, isto é, atração externa de novos colaboradores. A atração de talento também pressupõe o desenvolvimento interno dos colaboradores, isto é, é relativa ao processo de identificação do talento dentro da organização, apostar no seu desenvolvimento, estabelecer um plano de carreira e motivá-lo, evitando a sua saída, (Ramires, 2021).

De acordo com (Câmara et al., 2010, citado por Ramires, 2021) “as estratégias das organizações para atrair talentos passam pela presença das próprias empresas em feiras de emprego, universidades, redes sociais, *open days*, entre outros eventos, porque, o mais importante é a empresa ser reconhecida pela sua imagem de marca e pelos seus valores” (pág.17).

Com a globalização e, para as organizações obterem vantagem competitiva, torna-se necessário evoluir no que diz respeito às práticas de Recursos Humanos. A atração do talento é, cada vez mais, marcada pelo *employer branding*, (Pérez et al., 2020).

Como refere Sezões (2017, p.20), *employer branding* é

“um conceito que se materializa na criação de uma ‘imagem de marca’, assumida e partilhada, que engloba os atributos que a empresa quer valorizar no seu papel de empregadora e promotora de políticas de excelência ao nível da gestão de capital humano. A marca condiciona a imagem global junto da comunidade de *stakeholders* em que está inserida”.

O *employer branding* é um processo que tem por base os valores da empresa, e que procura estabelecer uma comunicação interna e externa expondo assim, os seus valores e práticas de gestão criando uma imagem atrativa que se diferencia dos concorrentes, , (Bancalheiro 2011).

A construção de uma imagem sólida e o investimento em *employer branding* facilita o *inbound recruiting*, que consiste na captação dos clientes pelos seus interesses em prol da técnica tradicional, o *outbound recruiting* em que são os recrutadores a contactar os candidatos para uma vaga (Bastos, 2021; Martins & Cruz, 2019).

O *inbound recruiting*, “uma técnica de recrutamento e seleção que procura realizar uma captação de talentos para a empresa de forma que haja um alinhamento desses talentos para com a cultura da empresa” (Silva, 2022, pág.2).

De acordo com Lima (2022), o *inbound recruiting* traduz-se em quatro fases: (1) Atração: o primeiro contacto do candidato com a empresa; (2) Conversão: troca de ideias e informação sobre a empresa; (3) Contratar: consolidação do processo seletivo; (4) Análise: medição dos métodos de atração que funcionam melhor para o candidato.

1.3.A importância das práticas de desenvolvimento de talento para a retenção

A aplicação de práticas de Gestão de Recursos Humanos implica a identificação de competências de forma que estas sejam enquadradas nessas mesmas práticas. Deste modo, a gestão de talentos incorpora a relação entre as competências bloqueadas, as competências necessárias à função e as competências com potencial de desenvolvimento, (Mouquinho, 2022).

De acordo com Cardoso (2016), as competências identificam os talentos e preveem o grau de adaptabilidade a determinada função, traduzindo o potencial de um colaborador, isto é, identificar os seus pontos fortes e como estes podem ser utilizados em prol do sucesso da organização.

A estratégia de identificação deve ser de cariz externo, no que se refere à atração de possíveis talentos com grande potencial e, de cariz interno potenciando planos de sucessão e planos de carreira, reforçando o compromisso dos talentos com a organização e assim atrair com base na retenção (Mouquinho, 2022).

Perante a identificação dos talentos é necessário desenvolver e planear. Este processo requer um diagnóstico de competências e a implementação do respetivo programa de execução refere, (Cunha et al., 2010).

Por outro lado, a identificação dos talentos é também apoiada pela avaliação de desempenho pois, auxilia na atração de talentos para determinados cargos e, depois, conduz o processo de desenvolvimento das pessoas que já os ocupam, (Leitão, 2017).

Segundo Wiese e Buckley (1998), a avaliação de desempenho é “um sistema que auxilia as empresas na medição e avaliação dos comportamentos dos colaboradores e dos seus resultados

num determinado período de tempo, por forma a gerir processos administrativos diversos como promoções, remunerações, entre outros”(Raquel & Cunha, 2019, p.8).

A gestão e avaliação de desempenho procura medir e avaliar o desempenho dos colaboradores em relação às suas responsabilidades e objetivos. Desta forma, as organizações identificam os pontos fortes e fracos dos colaboradores, oportunidades de formação e desenvolvimento, e fornecem dados no que diz respeito à progressão de carreira, atribuição de recompensas e progressão salarial, tal como explica, Dumitrascu et al., (2020).

A avaliação de desempenho e a gestão de desempenho estão interligadas, mas distinguem-se enquanto práticas. Sofia e Lourenço (2021), apontam a avaliação de desempenho como a prática dos gestores avaliarem o desempenho dos seus colaboradores. Por outro lado, a gestão de desempenho refere-se à variedade de “procedimentos e intervenções concebidas para ajudar os colaboradores a melhorar o seu desempenho. Concentra-se na melhoria do desempenho individual de uma forma consistente com os objetivos estratégicos e com o objetivo final de melhorar o desempenho do colaborador” (Sofia & Lourenço, 2021, p.5).

A avaliação de desempenho pode ser realizada de várias maneiras, incluindo avaliações formais por gestores, autoavaliações pelos próprios colaboradores, *feedback* de colegas e a utilização de métodos de avaliação baseados em objetivos ou competências (Raquel & Cunha, 2019).

O *feedback* advém da avaliação de desempenho que, Armbrust (2021) reteve como uma ferramenta que avalia a *performance* dos colaboradores ou áreas de uma empresa a partir, de uma análise baseada em *hard skills* e *soft skills* que permitam traçar um plano estratégico de acordo com a necessidade de cada colaborador.

A avaliação de desempenho pressupõe uma prática justa e equitativa e que contribui para a satisfação dos colaboradores e, deste modo para um aumento da produtividade, contribuindo, para o sucesso da empresa e seu responsável por motivar e reter os colaboradores (Sofia & Lourenço, 2021).

Dada a importância da gestão de desempenho no desenvolvimento de talento, Cunha et al., (2010) apresentam os mapas de competências como um instrumento de identificação de conhecimentos, competências e atributos alinhados com as expectativas dos candidatos e a estratégia da empresa. Como refere Sanghi (2007), os mapas de competências devem estar enquadrados na “estrutura, na cultura e na estratégia organizacional preconizada e que,

paralelamente, incorpore a análise da envolvente externa, a validação das oportunidades e ameaças e, por fim, a própria análise da função” (Rodrigues, 2017, p.19).

A necessidade da criação de mapas de competências advém da estruturação de um plano de desenvolvimento pessoal, pois Cunha et al., (2010) estabelecem a relação das competências dos colaboradores com os cargos exercidos por eles na organização, e assim identificam as necessidades de desenvolvimento para que os mesmos exerçam determinados cargos no futuro.

Com a crescente inovação e a presença em massa das tecnologias no mercado de trabalho surge o “*crowdsourcing*”, um novo modelo de trabalho potenciado em parte pelas novas tecnologias, uma vez que, estas permitem reunir de forma fácil e rápida uma grande quantidade de pessoas fomentando a partilha conhecimentos e experiências, (Hargrave, 2022).

De acordo com Pratt (2017, p.3), o *crowdsourcing* existe quando “uma entidade solicita recursos específicos de um grupo, empresas, indivíduos e organizações de todos os tipos para solicitar ideias e arrecadar dinheiro, bem como consolidar e promover informações”.

Este modelo de trabalho traz benefícios para as organizações como, por exemplo, o envolvimento de vários profissionais num determinado projeto, surgimento de novas ideias e soluções e, aumento do *engagement* profissional, tudo isto, na lógica de baixo custo apresenta, (Ghezzi et al., 2018).

Ainda como parte do desenvolvimento de competências, Camara et al., (2016) abordam a importância da estruturação de um plano de carreira, capaz de impactar no desenvolvimento de talento.

Um plano de carreira é “o conjunto de ações programadas que têm por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador, de modo que consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detetado”(Camara et al., 2016, p.419).

Para elaborar um plano de carreira, Schein (1978) aponta a necessidade de definir âncoras de carreira referentes às competências, valores, ambições e necessidades do colaborador em prol das experiências organizacionais sendo vistas por, Rego et al.(2010, p.598) como o “padrão de talentos, motivos e valores percebidos que vão guiar, limitar, estabilizar e integrar a carreira do indivíduo”.

Para Barros (2022) existem três tipos de planos de carreira: (1) o plano de carreira em Y, em que o colaborador escolher ser líder ou ser especialista na sua área; (2) o plano de carreira em W, em que o colaborador pode gerir projetos; e, (3) o plano de carreira em rede, em que o colaborador passa por vários cargos e depois escolhe o cargo que quer exercer.

As organizações devem procurar combinar o desenvolvimento pessoal com o organizacional uma vez que, estas são compostas por pessoas, comportamentos e emoções e, não se trata apenas do desenvolvimento de pessoas, mas também do desenvolvimento das organizações por meio delas, defende, (Vergara & Davel, 2001).

O profissional sabe que está em desenvolvimento quando recebe um retorno das suas ações e comportamentos. De acordo com a Solides Tecnologia (2021), o *feedback* deve ser realizado de forma construtiva e equilibrada ressaltando medidas, soluções e ações a serem tomadas para que o que não esteja a funcionar seja corrigido, agregando mais conhecimento e amadurecimento profissional e pessoal ao talento. Associado ao desempenho de talento, “o *mentoring* e o *coaching* são atualmente duas vias fundamentais para proporcionar ao talento um processo de desenvolvimento permanente”, (Camara et al., 2016, p.745). Por um lado, o *mentoring* baseia-se no apoio ao desenvolvimento do talento na organização. Desta forma, e como nos refere Silvério (2017), esta prática procura evidenciar os caminhos com vista a concretizar as expetativas de ambas as partes. Portanto, o mentor acompanha o mentorado, no caminho por ele escolhido, ajuda-o na superação de obstáculos, facilitando-lhe o enquadramento nas dinâmicas da organização. Por sua vez, o *coaching* faz um acompanhamento contínuo do desempenho que visa melhorar resultados e comportamentos, ajudando os talentos a superar obstáculos através de planos de ação para os superar, em prol de objetivos definidos e do desenvolvimento de competências já existentes e para potenciar novas competências, Camara et al. (2016).

Com o propósito de ajustar o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento profissional é necessário abordar o papel que a formação desempenha no desenvolvimento de um colaborador, (Vergara & Davel, 2001). Para Marques (1996), “a formação é o instrumento mais precioso na preparação do trabalhador para o desempenho de determinada função, para o aumento de conhecimentos, para desenvolver aptidões e modificar atitudes e comportamentos” (Ramalhinho, 2015, p.17).

A formação e o desenvolvimento estão sempre interligados funcionando como resposta uma à outra na medida em que as necessidades são satisfeitas cumprindo também a função de satisfação e motivação dos colaboradores com elevados padrões de desempenho (Ferreira, 2013). Por sua vez, a formação “implica formas de treino e ensino orientadas para o presente, ou seja, direcionadas para o trabalho atual de cada colaborador e preocupa-se em dotar os colaboradores

com capacidades específicas ou a suprir deficiências no seu desempenho”, (Mejía et al., 2001, citado por Ferreira, 2013, p.35).

Segundo Ramalhinho (2015), a formação tem impacto direto no desempenho dos colaboradores e, deste modo, afirma-se no mercado competitivo facilitando o atingir dos seus objetivos estratégicos. No caso concreto do setor hoteleiro, a formação concede à empresa mão-de-obra qualificada e com competências necessárias que se refletem na qualidade do serviço (Ferreira, 2013).

2. O papel da liderança na retenção de talento

São cada vez mais os estudos que dão enfoque a uma liderança de caráter mais emocional uma vez que, este é que mais influencia e condiciona o contágio emocional de uma equipa estabelecendo as emoções comuns, atraindo pessoas com talento pelo prazer de trabalharem juntos constituindo, uma via fundamental para a retenção de talento, Scher (2021).

O líder assume um papel determinante na permanência dos colaboradores nas organizações, independentemente das condições de trabalho.

Na opinião de Fontes (2021, pág.17 e 18),

“As pessoas só ficam nas empresas se se sentirem atraídas pelas mesmas. Se houver uma ligação entre pessoal e profissional, se existir uma motivação intrínseca e lhe for permitida flexibilidade, autonomia, conexão e sentido de pertença.

São estas as características que um deve ter presente na sua árdua tarefa de, também ele, se adaptar às novas exigências do mercado e dos trabalhadores”.

De acordo com Cappelli (2000), existem algumas medidas que o líder pode implementar tendo em vista a retenção de talentos: (1) usar mecanismos de compensação atrativos; (2) desenhar postos de trabalho atrativos/motivadores; (3) ajustar os postos de trabalho às motivações, interesses e valores dos colaboradores; (4) cooperar com concorrentes, mediante a cedência ou troca de colaboradores; (5) encarar naturalmente o elevado *turnover* e procurar mitigar os seus efeitos, ou mesmo, aproveitar as suas potencialidades; e, (6) criar laços sociais entre os colaboradores, de modo que, estes desenvolvam *embeddedness*.

Assim como designado por Cunha et al. (2010, p.373), o termo *embeddedness* designa “o forte laço que determinados indivíduo devotam à sua organização e/ou ao cargo”, isto é, indivíduos arreigados à organização”.

Assim como afirma Mascarenhas (2019), as empresas interessadas em manter os seus talentos devem considerar vários aspetos, como a ideia de rever remunerações, esclarecer os papéis e exigências das funções e tornar o trabalho mais gratificante para que os talentos percebam as vantagens em trabalhar naquela organização.

3. A importância da satisfação e da motivação para a retenção de talento

O estudo da satisfação profissional começou por ser um conceito “ligado apenas ao cansaço, à remuneração e às suas influências na produtividade do trabalhador. Posteriormente, esta ideia modificou-se e pensou-se que a satisfação do trabalhador era mais determinada pelas relações sociais do que pela própria recompensa salarial” (Gonçalves, 2017, p.30).

Para Doren et al., (2009) a satisfação no trabalho corresponde às “reações afetivas relacionadas com a atividade profissional e que podem ser devidas ao prazer ligado à própria atividade ou ligadas aos papéis representadas na vida profissional, ou, ainda, ao valor atribuído por cada um ao que recebe em troca do seu trabalho” (citado por Gonçalves, 2017, p.30).

As recompensas constituem uma das principais estratégias de retenção de talento e, segundo Oliveira (2018), existe uma forte ligação entre recompensas, satisfação e a permanência dos colaboradores nas organizações.

Estudos recentes referem as recompensas financeiras (extrínsecas) como um fraco fator motivacional em contrapartida, as recompensas intrínsecas são responsáveis pela retenção sustentando sentimentos de autoestima e comprometimento nos colaboradores, explica Filipa e Oliveira, (2018).

Como mencionado por Cunha et al. (2010), a motivação e consequente satisfação é regida pela Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow em que sustenta que

“As necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Esta hierarquia inclui cinco categorias de necessidades sendo elas, fisiológicas, de segurança, sociais ou de amor, de estima e de auto-realização, descritas pela ordem de relevância suportadas na ideia de que, à medida que cada necessidade é atingida, o ser humano está em condições de atingir o próximo nível, tornando-se, assim, o que realmente é capaz de ser aproximando-se da sua auto-realização.

Por exemplo, falando em necessidades básicas dos colaboradores, é possível associar os benefícios que são concedidos que têm carácter social e são benefícios a que todos os colaboradores devem ter direito como benefícios de saúde ou pensões” (citado por Martins, 2016, p.15 e 16).

Ainda com base nestas teorias motivacionais é importante estabelecer o contributo de Herzberg (1959) com a Teoria dos Dois Fatores suportada em fatores que estão na base de boas práticas para o salário emocional.

A satisfação no trabalho é uma medida importante da motivação e bem-estar dos colaboradores e acaba por impactar bastante na permanência dos mesmos na organização. De acordo com Callefi et al., (2021), a motivação e a satisfação, mesmo não sendo sinónimos, estabelecem grande relação em contexto organizacional.

Siqueira (2008), explora a evolução destes dois conceitos. Outrora, a satisfação advinha da motivação em que os colaboradores exibiam comportamentos de elevada importância para as empresas, e agora constitui uma atitude capaz exemplificativa dos comportamentos em contexto laboral, portanto, pressupõem-se que um colaborador satisfeito será mais produtivo (citado por Callefi et al., 2021).

Como nos assegura Gonçalves (2017), a motivação é o impulso interno relativo ao comportamento do colaborador, e a satisfação no trabalho é o grau em que as necessidades e expectativas do colaborador são atendidas. Colaboradores mais motivados são mais dedicados e isso, consequentemente provoca maior satisfação.

Por outro lado, a satisfação no trabalho também pode afetar a motivação e estas podem construir-se em simultâneo. Assim, segundo Callefi et al., (2021) quando os colaboradores estão

satisfeitos no seu trabalho, a sua motivação e sentimento de pertença aumentam. propensos a se sentir motivados e comprometidos com seu trabalho. Também, um colaborador satisfeito, possui maior confiança, o que, por sua vez, pode aumentar da mesma forma a motivação.

As recompensas extrínsecas são fatores competitivos por constituírem fatores de higiene e, as recompensas intrínsecas são fatores diferenciadores, estratégicos e motivacionais. Assim, se o pacote remuneratório oferecido por uma empresa for concorrencial, o que leva as pessoas a optar por essa ou por outra empresa, são as recompensas intrínsecas que espera encontrar (Câmara et al., 2016).

Por outro lado, as recompensas intrínsecas, fatores motivacionais e necessidades de auto-estima e auto-realização têm um elevado grau de identidade (Camara et al., 2016).

Posto isto, Herzberg (1959, citado por Camara et al., 2016) contrasta a satisfação e a insatisfação, afirmando que somente a responsabilidade, o desafio e o reconhecimento do trabalho definem a satisfação que os colaboradores podem vir a sentir.

De facto, são as retribuições financeiras as mais importantes no que diz respeito à atração de novos colaboradores, porém, são as retribuições emocionais, as grandes responsáveis pela retenção do talento, (Romeira, 2017).

A satisfação no trabalho depende de vários fatores. No entanto, as empresas que oferecem salários justos, um clima organizacional saudável e positivo, bem como, oportunidades de carreira e desenvolvimento são mais propensas a manter seus funcionários motivados e satisfeitos sugere, (Almomani et al., 2022).

Segundo Carreira(2022) uma organização composta por colaboradores satisfeitos prevê a redução do *turnover*, colaboradores mais rápidos e eficientes nas suas tarefas, aumento da produtividade devido à motivação dos colaboradores e maior retenção de talento proveniente de um bom ambiente de trabalho.

4. A hotelaria

4.1.O Setor da hotelaria em Portugal

De acordo com o Turismo de Portugal (2022), na última década o país registou uma taxa de crescimento médio anual de 7,2% nas dormidas o que se traduz num aumento de 37 milhões de dormidas para 70 milhões de dormidas, registadas em 2019.

Ainda nesse ano, as receitas turísticas tiveram uma taxa média de variação anual de 10,3%, o que permitiu um acréscimo de receitas de 7,6 mil milhões, em 2010 para 18,4 mil milhões, em 2019.

O Instituto Nacional de Estatística, (2022) define estabelecimento hoteleiro como “Estabelecimento cuja atividade principal consiste na prestação de serviços de alojamento e de outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, mediante pagamento”. Portugal apresenta um total de 1407 hotéis sendo a sua maior concentração no Norte do país com um total de 400 hotéis. Posto isto, é evidente a grande capacidade de alojamento pela quantidade de camas existentes. A Taxa Líquida de Ocupação-Cama (%) designa a “relação entre o número de dormidas e o número de camas existentes no período de referência, considerando como duas as camas de casal” (Instituto Nacional de Estatística, 2022). A Taxa Líquida de Ocupação-Cama registou em 2019, uma percentagem 55,1% nos estabelecimentos hoteleiros do país e uma percentagem de 61,5% no distrito do Porto (Instituto Nacional de Estatística, 2022).

Conforme mostra a tabela 1, em Portugal existe uma ocupação de 6271 alojamentos turísticos, sendo que a região com maior ocupação foi no Norte, com 1688, das quais 440 foram de ocupação hoteleira na região Norte, distribuídos maioritariamente em hotéis de 1 ou 2 estrelas e hotéis de 4 estrelas.

NUTS	Total dos Alojamentos turísticos	Total Hotelaria	Hotéis				
			Total	****	***	**	* / *
PORTUGAL	6 271	1 829	1 407	139	499	415	354
CONTINENTE	5 563	1 616	1 260	119	428	385	328
Norte	1 688	440	400	27	129	112	132
Centro	1 323	358	332	10	105	118	99
AM Lisboa	869	303	270	43	106	72	49
Alentejo	744	129	97	6	28	35	28
Algarve	939	386	161	33	60	48	20
RA AÇORES	367	96	67	5	30	15	17
RA MADEIRA	341	117	80	15	41	15	9

Tabela 1. Estabelecimentos segundo o tipo, por regiões NUTS II (INE, 2021)

4.2. Os desafios do setor hoteleiro em Portugal

O turismo tem um impacto significativo na economia portuguesa e é uma importante indústria no que diz respeito à empregabilidade no país. No entanto, o setor da hotelaria enfrenta alguns desafios, como a sazonalidade, a concorrência de outros destinos turísticos, a mudança nas expectativas dos visitantes e a nível da gestão de pessoas, (Turismo de Portugal, 2017). Segundo Costa et al. (2023), a crise da pandemia de COVID-19 também teve um impacto significativo no setor, com a diminuição do número de visitantes e a necessidade de implementar medidas de segurança para proteger os trabalhadores e os visitantes. Segundo a literatura (Ledo, 2016; Bello et al., 2021; Costa et al., 2023; Garcia, 2022), os grandes desafios da hotelaria têm igual relevância para a organização e os seus colaboradores na medida em que, é igualmente importante atender ao crescimento de valor, à coesão regional, à acessibilidade, à inovação, à sustentabilidade, ao investimento e à rotatividade.

Posto isto, e tendo por base o Turismo de Portugal (2017), a figura 2 pretende expor os principais obstáculos enfrentados pelo setor da hotelaria, uma vez que este necessita de reaver estratégias que possam combatê-los num panorama de efeitos provenientes da globalização, da tecnologia e da exigência do mercado de trabalho.



Figura 2. "Estratégia Turismo 2027" (adaptado), Fonte: elaborado pelo autor

No setor da hotelaria, a sazonalidade é uma questão que aporta grandes desafios no mercado de trabalho, uma vez que, se refere às flutuações da procura por alojamento em hotéis e outros serviços de hospitalidade que ocorrem em diferentes épocas do ano afirma, Costa et al., (2023).

De acordo com Holston-Okae (2021), a sazonalidade trata-se de um fenómeno comum na indústria hoteleira e pode ter impactos significativos no desempenho do hotel, incluindo oscilações nas receitas, desafios para a gestão de pessoas e mudanças na procura.

A sazonalidade na indústria hoteleira pode ser impulsionada por uma variedade de fatores, incluindo o clima, o local, eventos culturais e religiosos e férias escolares (Costa et al., 2023).

Aquando da época alta, os custos de recrutamento e a necessidade de procurar trabalhadores fora da localidade resulta na inconsistência na qualidade do serviço, perda de experiência e habilidades que levam à perda de oportunidades de carreira e falta de comprometimento dos trabalhadores (Costa et al., 2023).

Alshuqaiqi e Omar (2019), explicam que combater este fenómeno os hotéis devem implementar um leque de estratégias, incluindo estratégias de preços, estratégias de marketing e estratégias operacionais. A tecnologia também pode ser um aliado por meio do uso de sistemas de gestão de receitas e plataformas de reservas *online*.

Da mesma forma, Alshuqaiqi e Omar (2019) apresentam os impactos da sazonalidade na indústria da hotelaria advertem vários custos e benefícios. Estes representam o aumento de preços durante os períodos de alta procura, instabilidade no retorno sobre investimentos, recrutamento sazonal dispendioso, e utilização excessiva de recursos acompanhado de pressões sobre o setor de transporte.

Para além dos impactos negativos sentidos pelo setor, a sazonalidade também traz benefícios, nomeadamente, para a questão ambiental com a recuperação pós-temporada, onde os recursos ambientais poderiam recuperar após as altas temporadas e trabalho a tempo parcial e renda adicional para os habitantes locais (Holston-Okae, 2021).

O setor da hotelaria é caracterizado por altos níveis de rotatividade, afetando a qualidade do serviço e o sucesso da empresa em geral pois, os colaboradores deixam uma organização e são substituídos por outros. Este cenário acarreta custos elevados, redução da produtividade e da satisfação dos envolvidos, (Chahlal & Poonam, 2017).

São muitos fatores que podem contribuir para a rotatividade na indústria hoteleira (Bello et al., 2021). Algumas causas comuns de rotatividade na indústria hoteleira incluem: a insatisfação no trabalho pela falta de oportunidades de progressão; más condições de trabalho, como por exemplo, trabalhar por muitas horas, altos níveis de *stress* e relações pouco saudáveis com colegas e/ou chefias; oportunidades limitadas de crescimento e desenvolvimento expressas pela falta de oportunidades de formação e desenvolvimento ou sistemas de avaliação de desempenho insatisfatórios.

Bello et al. (2021) apontam, ainda, como causas da rotatividade, os fatores externos como mudanças na economia local ou aumento da concorrência no setor. Contudo, é importante referir que não existe uma explicação única para a rotatividade, e as causas da rotatividade podem variar de uma organização para outra. Os hotéis podem analisar a rotatividade e identificar os fatores específicos que contribuem para a rotatividade na sua organização e, assim, implementar estratégias para lidar com esses fatores.

Okae (2018), estabelece que para gerir a rotatividade, os hotéis podem adotar várias estratégias, oferecendo salários competitivos e pacotes de benefícios, criar um ambiente de trabalho agradável e implementar práticas eficazes de Gestão de Recursos Humanos. Os hotéis também podem concentrar-se em medidas de retenção, por exemplo, oferecendo formação contínua e oportunidades de desenvolvimento para os colaboradores.

De acordo com Garcia (2022) os baixos salários estão também, na origem da rotatividade e apresentam um desafio para o setor. Os colaboradores da indústria hoteleira são remunerados com salários inferiores ao salário médio favorecendo a existência de vários problemas, nomeadamente a dificuldade de retenção podendo levar a um aumento nas despesas de formação e recrutamento e a queda na qualidade do serviço, expõe (Garcia, 2022).

Por outro lado, os baixos salários fazem com que os colaboradores não consigam satisfazer as necessidades básicas, como habitação, alimentação e assistência médica, levando ao *stress* financeiro e insegurança. Isso pode ter impactos negativos na saúde física e mental dos colaboradores, bem como na sua qualidade de vida em geral apresenta, (Lemos, 2022).

Ramalho (2020), explica que os baixos salários na indústria hoteleira podem contribuir para um ciclo de pobreza e desigualdade, pois os colaboradores podem competir para progredir ou melhorar as suas finanças. Para além disso, o setor conta também com uma baixa perspetiva de progressão de carreira. Deste modo, Lamelas (2019), afirma que o desenvolvimento de carreira no setor é associado a baixos salários e fraca notoriedade. De acordo com Baum (2019),

a falta de oportunidades de crescimento dentro da empresa é um fator relevante, já que muitas vezes as posições de liderança são preenchidas por colaboradores veteranos ou por pessoas que entraram na empresa através de promoções internas limitando assim, as oportunidades para os novos colaboradores.

Outro fator é a falta de investimento em formação e desenvolvimento, que pode limitar as competências e conhecimentos dos colaboradores e, consequentemente, a sua capacidade de progredir na carreira. A falta de reconhecimento e recompensas também pode ser um fator contribuinte para a baixa perspetiva de progressão na carreira. Estes fatores podem levar a desmotivação e rotatividade de colaboradores originando alguns entraves para as organizações, Ramalho (2020).

Lamelas (2019), aponta a falta de transparência no processo de promoção, isto é, se os critérios de promoção não são claros e justos, os colaboradores podem-se sentir desmotivados na procura de oportunidades de crescimento. Por este motivo, uma cultura organizacional que não valoriza a promoção interna, ou que não prioriza o desenvolvimento de carreira, pode contribuir para a baixa perspetiva de progressão na carreira e num futuro próximo despoletar no colaborador a intenção de saída.

A hotelaria, como muitos outros setores em Portugal, vê-se cada vez mais ameaçado pela falta de mão-de-obra qualificada. De acordo com a investigação de Sousa (2021), a existência de habilitações literárias não significa propriamente a existência de qualificação, portanto, “um profissional com habilitações ao nível da licenciatura ou mestrado, por exemplo, para se tornar um profissional completo é necessário desenvolver um conjunto de competências que por norma não se adquirem apenas com a formação teórica e prática ministrada num curso superior”, (Sousa, 2021, p.49).

De acordo com Barbosa (2022), existem várias formas de qualificar a mão-de-obra na indústria hoteleira, algumas delas incluem: formação e desenvolvimento pois ajuda os colaboradores a desenvolver os conhecimentos necessários para executar as suas tarefas de maneira eficiente e eficaz; por outro lado, as certificações profissionais podem ajudar os colaboradores a desenvolver os conhecimentos necessários para serem bem sucedidos nas suas funções.

Apostar na qualificação também é investir em tecnologia, em *softwares* de gestão de reservas ou de gestão de alimentos, permitindo aos colaboradores trabalhar de forma mais eficiente e promover programas de recompensa e reconhecimento a fim de, continuarem

motivados. Também, oferecer programas de estágios e aprendizagem para os jovens pode ajudar a prepará-los para carreiras na indústria hoteleira (Garcia, 2016).

Capítulo II- Metodologia

2.1. Método de investigação

Segundo Demo (1996), o trabalho científico representa o dia-a-dia e sugere uma atitude constante, ou seja, questionar constantemente, de forma criativa e, com base na realidade, assentando num diálogo baseado na teoria e na prática assegura Ribeiro (2008).

O presente trabalho de investigação constitui uma investigação metodológica de carácter qualitativo. De acordo com Yin (2014), a investigação qualitativa é uma metodologia subjetiva e flexível em busca de dados descritivos e pormenorizados e, conseqüente, captação de novos atributos para um determinado objetivo de estudo.

A abordagem qualitativa surge como forma de atingir os objetivos propostos para esta investigação que, segundo Ribeiro (2008), surge como uma tentativa de uma percepção aprofundada das características e situações expostas na realidade em investigação.

De acordo com André (1983), o uso de dados qualitativos permite compreender de forma multidimensional os fenômenos da investigação, os significados das experiências e as relações dos indivíduos no contexto, enaltecendo atributos como a criatividade e atitude crítica.

Segundo Yin (2014), a pesquisa qualitativa procura responder a questões através do “Porquê?”, “O quê?” e “Como?”, evidenciando a compreensão de um fenômeno em profundidade e em contexto natural explorando um determinado tema para clarificar a informação já existente.

Contrariamente à metodologia quantitativa, que reflete a medição de variáveis objetivas e estabelece relações causais entre elas, a metodologia qualitativa procura explorar e descrever em profundidade e em contexto, as experiências e percepções dos participantes. As principais técnicas de recolha dessas informações incluem as entrevistas, a observação participante e a análise de documentos, e os dados obtidos são analisados por meio de técnicas de análise textual, como análise temática, análise de conteúdo, entre outras (Ribeiro, 2008; Souza Minayo & Costa, 2018; Yin, 2014).

De acordo com (Quivy & Campenhoudt, 2015), a principal vantagem da metodologia qualitativa é fornecer uma compreensão mais profunda e abrangente de um determinado fenómeno social ou humano, explorando matizes que a análise quantitativa não permite e, assim a abordagem qualitativa é útil para criar teorias, em vez de apenas testá-las.

Por outro lado, e como explica André (1983), a metodologia qualitativa também apresenta algumas limitações, como a dificuldade de generalizar os resultados para uma população maior, a subjetividade do pesquisador na interpretação dos dados e a possibilidade de enviesamento na escolha dos participantes ou na recolha dos dados.

Como explica Yin (2014), a compreensão dos fenómenos provenientes de uma investigação qualitativa traz não só, informação para o problema em estudo, mas também, para outros fenómenos que se relacionem com o fenómeno principal. Portanto, o investigador precisa de obter dados elaborados que facilitem o aproveitamento da informação obtida para contribuir para dar resposta a outras questões, (citado por Hollweck, 2016).

Desta forma, o estudo começa com uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, para cruzar com resultados obtidos através de entrevistas feitas a profissionais da hotelaria. De acordo com os estudiosos da pesquisa qualitativa (Denzin & Lincoln, 2005, Minayo, 2017), as informações obtidas de uma entrevista expõem os sentimentos, opiniões e cultura dos indivíduos sendo: (a) quanto mais ricas as informações mais profunda será a análise; (b) a ordem afetiva das experiências é mais importante na fala dos entrevistados do que os elementos racionais; (c) quanto menos estruturada for a entrevista, mais ressaltará a posição socio-afetiva dos indivíduos; (d) uma maior empatia na entrevista em torno do tema de pesquisa suscitará ao pesquisador uma melhor compreensão, Minayo e Costa (2018).

2.2. Pergunta de investigação e objetivos de estudo

Segundo Quivy e Campenhoudt (2015), a pergunta de investigação pressupõe uma pergunta de partida que procura apresentar o projeto de investigação e assim, na forma de uma ou mais questões dar expressão à problemática que se pretende estudar, isto é, orienta e define a pesquisa.

A pergunta de investigação que está na base deste estudo foca-se em explorar “que desafios se colocam à retenção de colaboradores no setor hoteleiro?”.

Para dar resposta a este problema de estudo partiu-se de um objetivo geral e, clarificaram-se os objetivos específicos.

Objetivo geral:

- Caracterizar a retenção de talento nas unidades hoteleiras tendo em conta as práticas de GRH

Objetivos específicos:

- Explorar as estratégias utilizadas pelas unidades hoteleiras para assegurar a retenção de colaboradores;
- Explorar os fatores dificultadores da retenção de colaboradores nas unidades hoteleiras;
- Compreender como a satisfação organizacional, o compromisso organizacional, o ambiente de trabalho e a liderança se relacionam com a retenção de colaboradores.

2.3. Técnica de recolha de dados

De acordo com (Minayo & Costa, 2018, p.12), a entrevista é “tomada no sentido amplo de comunicação verbal e no sentido estrito de construção de conhecimento sobre determinado objeto, é a técnica mais utilizada no processo de trabalho qualitativo empírico”, portanto, são obtidas informações para determinado problema de investigação por meio de uma conversa a dois ou entre vários interlocutores.

Esta pesquisa irá debruçar-se sobre uma amostragem probabilística aleatória simples pois, a amostra será composta pelos entrevistados escolhidos aleatoriamente até atingir de forma a descrever a questão da retenção de talento no seu contexto e como esta influencia a satisfação dos colaboradores.

As técnicas utilizadas para o tratamento dos dados baseiam-se essencialmente, na transcrição das entrevistas e, de seguida, na realização da análise de conteúdo.

Segundo (Bardin, 1977), a análise de conteúdo expõe a mensagem através de uma ou várias dimensões de análise, classificando elementos em categorias identificando o que cada um deles tem em comum com os outros permitindo o seu agrupamento como parte comum entre eles.

Para (Bardin, 1977; Câmara, 2013), a categorização é um processo de estruturação que comporta duas etapas: (1) o inventário: que consiste em isolar os elementos; e, (2) a classificação,

que é responsável por repartir os elementos e procurar uma certa organização das informações obtidas.

Os estudos exploratórios são marcados pelas entrevistas semiestruturadas, uma técnica flexível que permite ao pesquisador adaptar as perguntas de acordo com as respostas do entrevistado e explorar tópicos específicos com mais profundidade, Quivy e Campenhoudt (2015). Para além das perguntas principais o entrevistador pode alterar a sequência e introduzir novas perguntas. Assim é possível criar um ambiente natural que permite estabelecer a relação mais próxima entre o pesquisador e o entrevistado, favorecendo a qualidade das respostas (Bardin, 1977; Câmara, 2013; Yin, 2014).

O guião que orientou a entrevista semiestruturada foi construído com base na informação teórica levantada, e procura responder às questões de investigação do estudo (anexo1).

O guião é composto por dois grandes grupos. A primeira corresponde, por um lado, a caracterização sociodemográfica do entrevistado investigando a idade, as habilitações literárias, a área de formação e os anos de permanência no hotel e, por outro lado a caracterização da organização, no que diz respeito à sua localidade, número de trabalhadores, ano de criação e número de estrelas. A segunda parte, corresponde a um total de 15 questões de desenvolvimento destinadas à exploração do tema e de resposta aos objetivos de estudo.

As entrevistas foram realizadas via *online* e com a duração média de 45 minutos. O início da entrevista foi marcado pela solicitação de gravação áudio da entrevista, uma apresentação institucional e antes de efetivamente começar, uma breve apresentação do objetivo de estudo e das temáticas de exploração bem como o fim destes dados e como estes iam ser tratados.

2.4. Procedimentos de recolha e análise de informação

Para a recolha de dados utilizei várias vias. Comecei por abordar de forma mais informal alguns dos meus conhecidos que já têm alguns anos de permanência na hotelaria, contactos que me foram fornecidos por alguns dos meus docentes e, essencialmente, o *LinkedIn* que me permitiu entrar em contacto com colaboradores da área.

Esta recolha de dados implica a participação de colaboradores de hotéis, que independentemente da função, trabalham no mesmo hotel há, pelo menos, cinco anos, a fim de perceber os motivos que levam à sua permanência.

Desta forma, o presente estudo expõe uma amostra não probabilística, pois estes participantes foram selecionados com base nos anos de antiguidade sendo assim, considerados

relevantes para o cumprimento dos objetivos em estudo (Chaves Nobre et al., 2016; Manzato et al., 2014).

Entrando em contacto com os colaboradores e após expor o tema em estudo e os seus objetivos, procurou-se confirmar a disponibilidade para participação nas entrevistas, garantindo o anonimato, isto é, o uso exclusivo das informações para fins de investigação e, posteriormente, marcar uma hora favorável para tal.

Esta recolha de dados deu-se entre 15 de Abril e 20 de Maio, ao todo contactei 10 hotéis e 16 profissionais da hotelaria, tendo obtido apenas 12 respostas, as quais confirmaram disponibilidade para entrevista, sendo que dois colaboradores acabaram por desistir da participação.

Este trabalho de investigação reúne 10 entrevistas realizadas através da plataforma online Zoom, por se considerar a forma mais prática, cómoda e rápida não só, para o entrevistado como também, para o entrevistador. Todas as entrevistas foram gravadas sob forma de áudio com o consentimento dos entrevistados e analisando estas 10 entrevistas dei por terminada a recolha de dados por se alcançar a saturação teórica, ou seja, com este número de entrevistas foi possível atingir um nível de compreensão suficiente, em que as informações já começam a ter similaridades sendo já ricas o bastante para suportar a análise e a interpretação dos resultados (Nascimento et al., 2018).

Categorias	Dimensões	Informações a obter
Práticas de GRH	Práticas de Integração de novos colaboradores	Avaliar as práticas de Integração usadas e perceber a sua importância para a retenção
	Práticas de Formação (Aquisição e desenvolvimento de novas competências)	Identificar a existência e adequabilidade da formação dada aos colaboradores
	Evolução na Carreira	Analisar a existência de oportunidades de progressão de carreira
	Práticas de Reconhecimento e Desempenho	Analisar a frequência do uso destas práticas e a sua importância para a retenção
	<i>Work-Life Balance</i>	Identificar os meios de promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

Retenção de Colaboradores	Razões Profissionais	Compreender os motivos que podem levar à permanência dos colaboradores
	Razões Pessoais	
	Outras Razões	Compreender outras razões que possam levar à permanência dos colaboradores
Turnover/Intensão de saída	Razões Profissionais	Compreender os motivos profissionais e pessoais que podem levar à saída dos colaboradores
	Razões Pessoais	
	Outras Razões	Compreender outras razões que possam levar à saída dos colaboradores
Ambiente de Trabalho	Cultura	Analisar o contributo da cultura, da liderança, da comunicação e do trabalho em equipa para a construção de um ambiente de trabalho agradável
	Liderança	
	Comunicação	
	Trabalho em equipa	
Compromisso Organizacional	Compromisso Afetivo	Identificar as causas de compromisso organizacional
	Compromisso Instrumental ou Calculativo	
	Compromisso Normativo	
	Falta de Compromisso	Analisar a falta de compromisso existente no setor hoteleiro
Satisfação Laboral	Fatores associados a maior satisfação laboral	

	Fatores associados a menor satisfação laboral	Analisar o contributo das PGRH para a satisfação/Insatisfação laboral
Desafios do Setor	Sazonalidade Qualificação da mão-de-obra Baixos Salários Falta de progressão na carreira Rotatividade	Identificar os principais desafios sentidos pelos colaboradores a nível do setor e como estes influenciam a sua retenção

Tabela 2. Categorias, Dimensões e Informações a obter

2.5. Caracterização dos participantes

A amostra deste estudo é composta por 10 colaboradores de hotéis de 4 estrelas, que independentemente da função, trabalham no mesmo hotel há, pelo menos 5 anos e que vão de encontro aos objetivos desta investigação, uma vez que, o principal objetivo é caracterizar a retenção de talento nas unidades hoteleiras.

2.5.1. Género

Em termos do género dos participantes, 6 são do género masculino correspondente a 60% e, 4 são do género feminino correspondente a uma percentagem de 40% (gráfico 1).

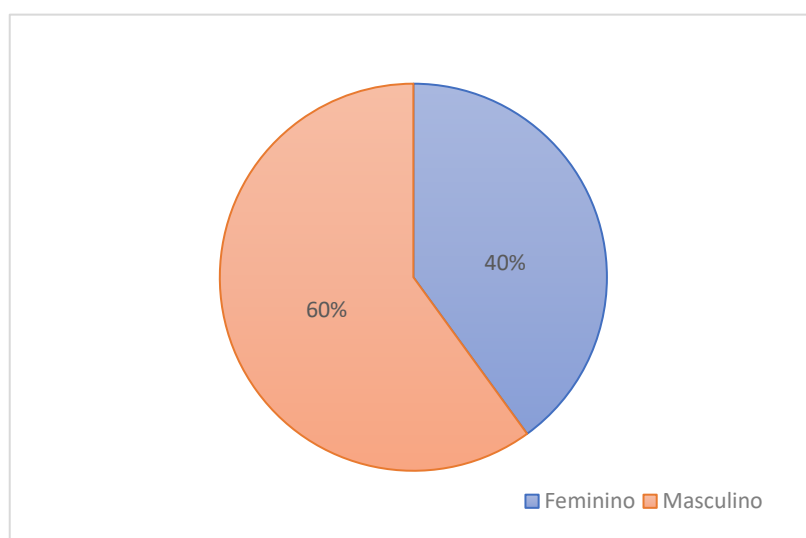


Gráfico 1. Participantes por género

2.5.2. Idade

Analisando a idade podemos verificar que a maioria dos participantes se situa na casa dos 20 anos com uma percentagem de 60%, sendo a média de idades de 32,1 anos. O participante mais novo tem 24 anos e há apenas um participante entre os 40 e os 49 anos e também outro com 50 anos ou mais (gráfico 2).

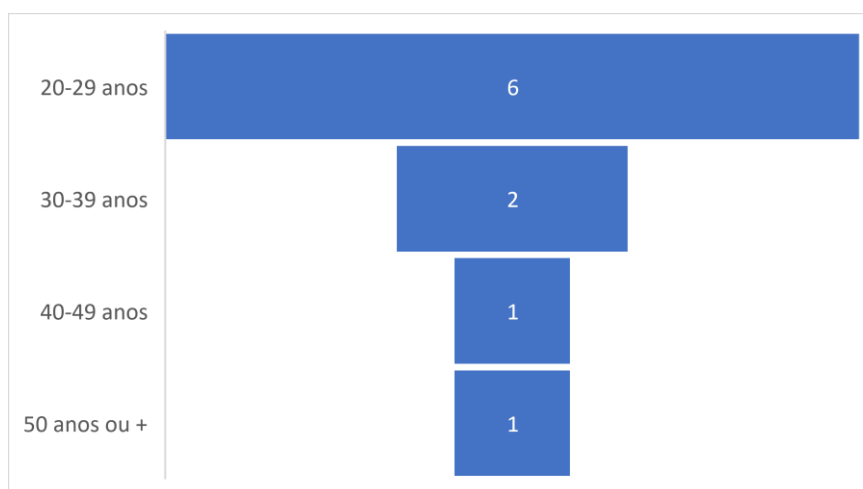


Gráfico 2. Participantes por idade

2.5.3. Habilitações literárias

Analisando as habilitações literárias dos participantes verificamos que metade é representada pelo ensino secundário profissional (n=5), a seguir com 30% temos a representados os licenciados (n=3) e, com menor predominância (10%), o 1º ciclo do ensino básico (n=1) e o doutoramento (n=1), (gráfico 3).

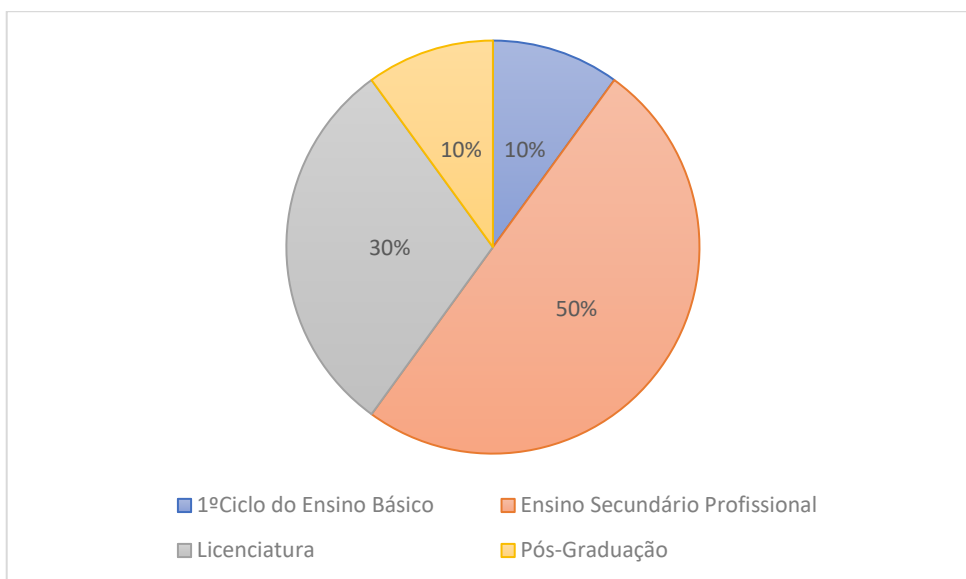


Gráfico 3. Participantes por habilitações literárias

2.5.4. Área de formação

A formação dos participantes é marcada por uma grande diversidade, sendo predominante a área do turismo (40%) e assim, se seguem todas as outras com uma representatividade de 10% havendo apenas um participante sem área de formação (gráfico 4).

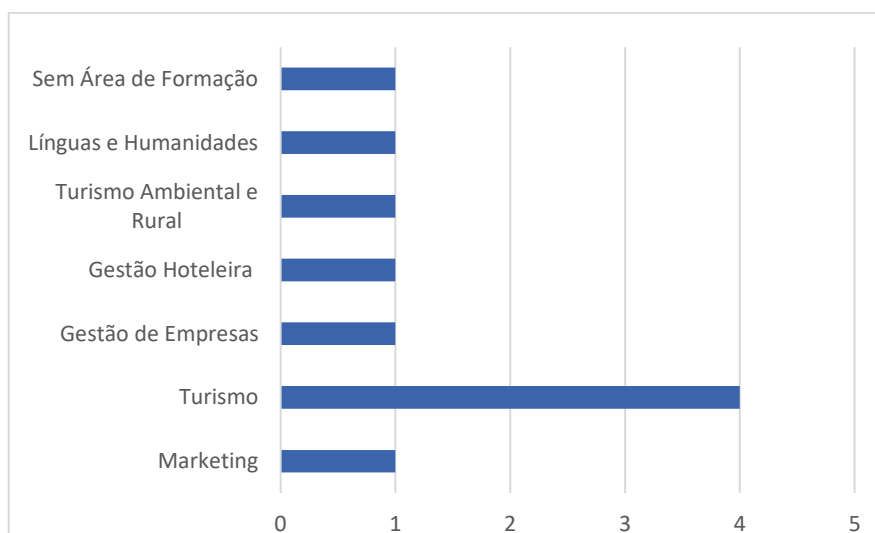


Gráfico 4. Participantes por área de formação

2.5.5. Profissão

Tendo em conta a profissão desempenhada pelos participantes é possível verificar também uma grande variedade, sendo uma grande maioria (60%) representada pela função de rececionista (n=6) e todas as outras com (10%) representadas apenas por um participante cada (gráfico 5).

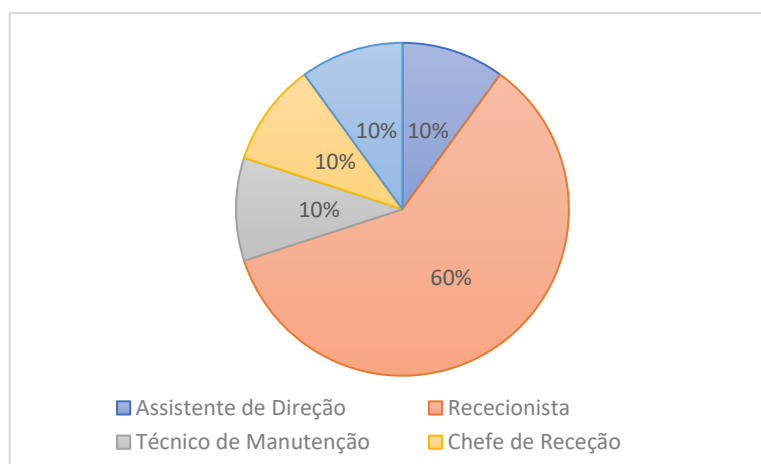


Gráfico 5. Participantes por profissão

2.5.6. Antiguidade na organização

Em relação à antiguidade dos participantes no hotel podemos constatar que a mesma varia entre os 5 e os 8 anos, sendo que 50% dos participantes possui 5 anos de permanência no mesmo hotel, 30% trabalham no hotel há 6 anos e apenas um participante trabalha há 7 anos e outro há 8 ou mais anos (gráfico 6).



Gráfico 6. Participantes por antiguidade na organização

2.5.7. Localização da organização

Os dados para este trabalho de investigação tendo em conta a localização da organização (gráfico 7), traduzem-se essencialmente em participantes do distrito do Porto e de Vila Real, ambos de (n=4) e correspondendo em conjunto a 80% dos participantes. Apenas 1 dos participantes tem o hotel onde trabalha em Viseu e outro no distrito de Braga.

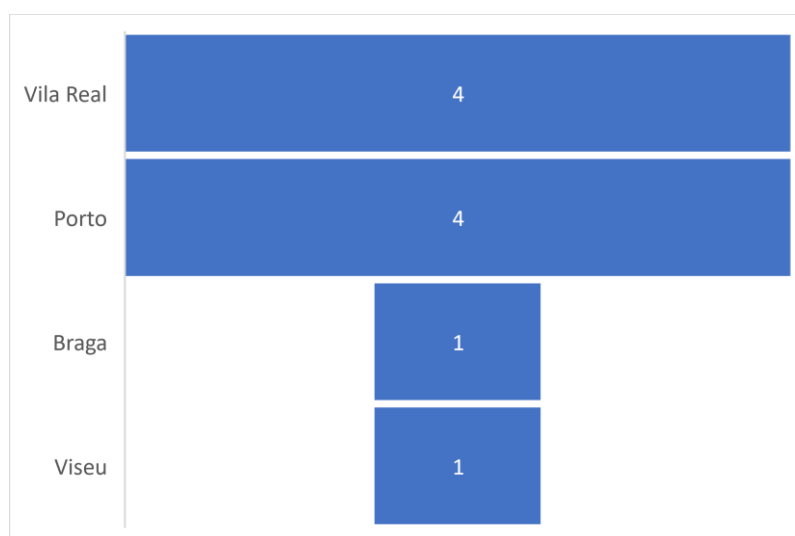


Gráfico 7. Localização da organização dos entrevistados, por distrito

2.5.8. N° estimado de colaboradores

De acordo com os participantes, o número estimado de colaboradores nos diversos hotéis predomina essencialmente entre os 30 e os 49 colaboradores representando, este grupo uma percentagem de 60%. A seguir com uma percentagem de 20%, dispomos de dois hotéis em que o número estimado de colaboradores se situa entre os 50 e os 59 colaboradores. Uma percentagem de 10% cada, corresponde a um hotel que tem entre 20 a 29 colaboradores e outro que tem entre 10 e 19 colaboradores (gráfico 8).

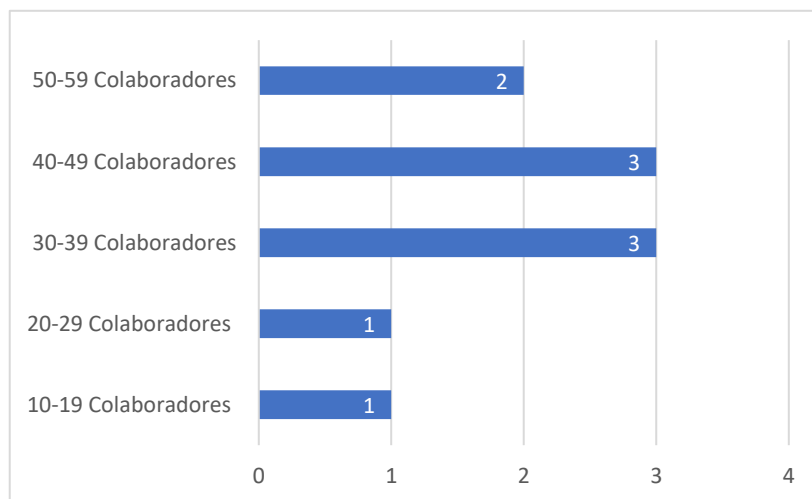


Gráfico 8. Número de colaboradores da organização dos entrevistados

2.5.9. Ano de criação da organização

Em relação ao ano de criação dos hotéis aos quais pertencem os participantes, metade dos hotéis (n=5) foram criados entre os anos 2000 e 2009, com uma percentagem de 30% retratamos 3 hotéis criados entre 2010 e 2019 e, com a representatividade de 20% apenas dois hotéis criados entre 1990 e 1999 (gráfico 9).

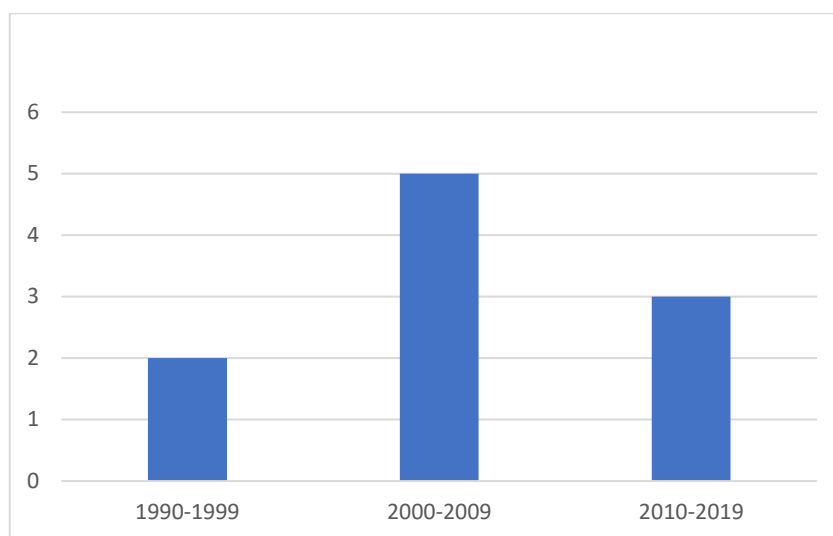


Gráfico 9. Ano de criação da organização dos entrevistados

Capítulo III- Apresentação de Resultados

3.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

3.1.1. Práticas de integração de novos colaboradores

Para todos os participantes deste estudo (10 participantes) as práticas de integração postas em prática pelas suas empresas correspondem à apresentação do estabelecimento e da equipa e ao acompanhamento do novo colaborador por parte de alguém mais experiente na função.

Desta forma é referido pelos participantes:

“Apesar de não existirem práticas formalizadas, o novo funcionário é acompanhado de uma forma próxima por um colega que exerça a mesma função, esse colega dá indicação das tarefas a realizar e dos procedimentos já implementados e, por sua vez, promove-se a autonomia para que, com a sua visão nova e mais “fresca” possa dar novos contributos de melhoria” (Entrevistado 1).

“Logo que entrei apresentaram-me logo o hotel, quer dizer o espaço e visitei as várias áreas onde também me apresentaram para assim ficar mais familiarizado com a equipa. Também fui logo adicionado a um grupo geral de WhatsApp e a outro com os colegas que compunham a receção que era o posto para o qual fui contratado e desde aí sempre me senti a vontade para tirar qualquer dúvida. Depois foram-me dadas a conhecer as principais regras e processos internos. Lembro-me que na altura fiquei a primeira semana acompanhado por um colega na receção, que me mostrou como tudo funcionava, o programa de reservas e vá, de uma forma geral tudo o que tinha de fazer no dia a dia fi-lo com supervisão dele” (Entrevistado 3).

“O processo de integração é realizado pelos colaboradores da secção, de forma a deixar os novos integrantes mais à vontade de questionar as dúvidas, e ajudar sempre que possível de forma a criar um bom ambiente na equipa e de certa forma aos poucos e poucos a pessoa se sentir mais confortável. Mas não há assim nenhuma iniciativa específica que marque a chegada de um novo colaborador para além de ambientar ao espaço, pessoas e função” (Entrevistado 6).

3.1.2. Práticas de formação

Em relação às práticas de formação a maioria dos participantes (7 participantes), afirma a preocupação da empresa em proporcionar uma formação contínua, facultando a aquisição de novas competências a fim de melhorar a qualidade do serviço prestado e desenvolver o colaborador na sua vertente profissional e pessoal:

“As práticas de desenvolvimento profissional são muito importantes para a segurança na realização das tarefas, atualização de conhecimentos e gestão de custos. Apesar de existirem algumas formações anuais básicas na empresa, são muito voltadas para o contacto com o cliente (por exemplo. Aulas de inglês para os funcionários que tenham esta lacuna e que necessitem de lidar com o cliente diretamente” (Entrevistado 1).

“(...) a entidade promove formações sobre utilizações informáticas. Também tem uma certa parceria com o turismo de Portugal, na qual apresenta cursos online para os diversos gostos e interesses” (Entrevistado 5).

“Nó temos formação que acaba por ser um bocadinho contínua, por novas atualizações. Nem sempre é possível formações de outra natureza no entanto, fazemos muitas reuniões entre receção e diretor geral, receção e housekeeping para perceber se é necessário realizar mais alguma formação ou não e mediante a necessidade tentam sempre oferecer-nos algo nesse contexto” (Entrevistado 2).

Alguns participantes (n=3) revelaram que a formação não se apresenta nas preocupações da empresa e também alguma falta de iniciativa por parte das mesmas. No entanto, os colaboradores afirmam a necessidade de formação que possa colmatar algumas lacunas existentes e que podem comprometer a qualidade do serviço prestado:

“A formação acontece assim um pouco de forma indireta...sei que há empresas que promovem formações em línguas ou de atenção ao cliente, mas aqui acabamos sempre por aprender uns com os outros” (Entrevistado 3).

“Se puder falar a nível de formações quase não temos nenhuma nem vejo interesse por parte do hotel em proporcionar, vamos tendo formação a nível informático, utilização de computador e especialmente do sistema quando vai sofrendo atualizações, mas nada de especial. Fazia falta se calhar formação em algumas línguas, formações mais voltadas para o nosso desenvolvimento pessoal, motivação e até comunicação, acho importante. Assim para considerar uma medida de sucesso só vejo mesmo a nível de feedbacks que vamos recebendo e que de certa forma nos vão motivando” (Entrevistado 6).

3.1.3. Práticas de reconhecimento de desempenho

Para todos os participantes (10 participantes) as práticas de reconhecimento mais recorrentes são certamente o feedback quer por parte das chefias como dos colegas, a avaliação de desempenho, as recompensas monetárias e os benefícios sociais:

“Anualmente faz-se uma avaliação (auto e hetero) que nos permite motivar através de pontos positivos e também dos negativos e a melhorar e também nos permite receber um feedback mais profundo por parte dos superiores” (Entrevistado 1).

“Aqui somos sempre alvo de feedback constante quer por parte dos chefes quer por parte dos colegas assim podemos sempre melhorar. Temos um panfleto que avalia a estadia e sempre que um hóspede elogia determinado colaborador esse elogio é partilhado no grupo dos trabalhadores do hotel, é gratificante” (Entrevistado 4).

“(...) agrada-me muito receber feedback, que o meu trabalho seja reconhecido mas também me motiva terem aumentado o salário cinco por cento e, por exemplo, ajuda de transporte que dão nomeadamente o passe de transporte mensal” (Entrevistado 9).

“Aqui fazendo cinco anos na empresa recebemos um premio anual correspondente a um salário e acaba por ser uma motivação e reconhecimento pelo tempo que dedicamos à empresa” (Entrevistado 9).

3.1.4. Evolução na carreira

No que diz respeito às perspetivas de evolução na carreira apenas dois dos participantes (n=2) foram promovidos desde a sua entrada apesar de reconhecerem que a falta de progressão é notória:

“Daí resultou a minha promoção para chefe de receção que pronto, que me deu mais responsabilidades e me deixou mais satisfeito(...) há sempre boa vontade dos chefes no que toca a assumir outras posições superiores, mas claro que não dá para chegar a todos por haverem também bastantes colaboradores antigos e poucas oportunidades, acaba por haver pouco crescimento” (Entrevistado 4).

“(...)trabalhando de maneira profissional, preocupada com o trabalho e com vontade de evoluir a nível profissional e pessoal foi-me dada a oportunidade de passar a governanta (...) devido ao desafio proposto fui evoluindo profissionalmente e criando competências” (Entrevistado 9).

Ainda a nível de progressão de carreira, os restantes participantes (n=8) revelaram a grande falta de oportunidades no setor e na sua empresa, alguns ainda sublinham que os colaboradores “mais antigos”, e que estão desde a abertura do hotel são aqueles que mais têm possibilidades de assumir grandes cargos fazendo com que não haja novas oportunidades para colaboradores que entraram depois:

“Agora a nível de oportunidades de carreira não acho que seja fácil subir na empresa, só se sobe quando existem cargos superiores disponíveis, o que, no caso desta empresa, estão todos ocupados por pessoas "da casa", que cá estão há muitos anos e por isso há falta de oportunidade” (Entrevistado 5).

“(...)a nível de carreira e subir na empresa desde que estou cá poucas foram as pessoas que vi subir, como disse é uma equipa que está cá há muitos anos então no caso deste

hotel acaba por não haver muita rotatividade, as pessoas ficam nas suas funções e faz com que não haja muitas oportunidades para pessoas que, por exemplo entraram depois” (Entrevistado 6).

3.1.5. Sistemas de recompensas

No que diz respeito ao sistema de recompensas todos os participantes (10 participantes) referem variadas recompensas extrínsecas e intrínsecas às quais associamos o salário material e o salário emocional, respetivamente. Mais de metade dos participantes (n=6) assinalam o salário emocional como o mais importante e gerador de motivação:

“acho que as retribuições emocionais acabam por ter mais peso porque refletem ou põem em causa a nossa produtividade nas horas em que temos de trabalhar é bom receber ao fim do mês, mas é importante pensar como passamos o tempo no trabalho” (Entrevistado 4).

“O salário emocional sem margens de dúvidas (...) não vou ser hipócrita e dizer que o dinheiro não importa porque não é verdade, mas também como aqui não recebo um grande salário penso que são os outros fatores mais imateriais que me motivam” (Entrevistado 7).

A nível das recompensas extrínsecas as mais mencionadas pelos participantes foram o aumento de salário acima do mínimo, os contratos de trabalho efetivos, associados a uma maior segurança no trabalho, o bom ambiente de trabalho, os benefícios sociais e as condições de trabalho:

“o proprietário tenta sempre, em colaboração com o Diretor do Hotel, arranjar novos incentivos, para todos os colaboradores, que compensem os baixos salários, nomeadamente através de atribuição de subsídio de alimentação (mesmo quando o Hotel também oferece as refeições), ajudas de custo de deslocação, PPR, seguro de saúde, bónus de produtividade(...)” (Entrevistado 1).

“(...)pagam ligeiramente acima do salário mínimo, e todos os anos oferecerem um voucher de estadias aos colaboradores, no dia de aniversário temos sempre folga e para além disso, oferecem sempre nesse dia, uma massagem, um jantar para dois, uma ida ao cabeleireiro de certa forma algo que nos presenteie nesse dia” (Entrevistado 6).

“uma coisa boa aqui é a efetividade, a segurança, o meu hotel gosta de efetivar as pessoas, fazem contratos anuais em vez de seis em seis meses ou nove em nove porque dão um

voto de confiança as pessoas (...) a minha principal motivação é gostar da maioria das pessoas com quem trabalho, quase que criei um grupo de amizade que sei que estão lá para tudo tanto a nível pessoal como profissional e mesmo até dos meus chefes são muito compreensivos connosco e sinto que aqui dentro consigo estabilidade que é uma coisa difícil hoje em dia” (Entrevistado 7).

A nível de recompensas intrínsecas, as mais mencionadas pelos participantes são o reconhecimento, o estímulo à autorrealização, o desenvolvimento pessoal, estímulo à participação ativa na organização e a autonomia do colaborador no seio da empresa.

“Há espaço de aprender novas coisas quando temos iniciativa própria e por necessidade quando ajudamos noutros setores” (Entrevistado 8).

“devido ao desafio proposto fui evoluindo profissionalmente e criando novas competências quer a nível de organização de grupo de trabalho, coesão de equipa, gestão de horários, gestão de stock de armazém” (Entrevistado 9).

“Sinto que há espaço para crescer como profissional, na forma como se resolve as situações com os clientes, e desenvolvimento de métodos mais eficazes, e também melhorias em competências digitais ou de comunicação interpessoal que inevitavelmente acabamos por ganhar” (Entrevistado 6).

Esta liberdade que temos em contexto de trabalho acaba por nos livrar do stress do dia-a-dia, faz com que vivamos a função de forma mais pessoal e nossa também, dá-nos liberdade para aprendermos novas coisas para além da nossa função. Esta forma tão familiar de trabalhar acaba por ser, para muitos um fator de retenção” (Entrevistado 10).

3.1.6. Work-Life balance

Em relação à promoção do *work-life balance*, 9 dos participantes afirmam ver a prática implementada na empresa apenas por meio da flexibilidade de horários, fator que revela a preocupação das empresas perante o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e que se encontra associado à promoção do bem-estar dos colaboradores:

“se for necessária alguma troca de horário, ou de faltar por alguma questão pessoal ou de saúde, é gerido de forma a ajudar o colaborador. Como as folgas são rotativas quando apanha o domingo ficamos sempre três dias seguidos, ou seja, juntam-nos as folgas, por exemplo sábado

domingo e segunda e isso de certa forma já nos ajuda a estar mais presentes por exemplo com a família” (Entrevistado 6).

“a empresa a esse nível demonstra uma grande flexibilidade no horário de trabalho sempre que precisamos de alguma alteração de horário, isso é-nos dado, apesar de trabalhar por turnos que é menos favorável temos sempre o horário com um mês de antecedência não havendo alterações só se houver algum imprevisto, e isso faz com que seja mais fácil organizar a vida” (Entrevistado 8).

O fator de cumprimento do horário normal de trabalho (turnos de 8 horas) e a preocupação da empresa em evitar horas extras é verificada por 1 participante:

“o horário apenas contempla 8h (apesar de não se prever horário para refeição, esta é feita durante horário laboral); a empresa tenta evitar ao máximo as horas extraordinárias” (Entrevistado 1).

Apenas 1 participante assume não haver, na sua empresa, qualquer fator que promova o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e ainda que, é impossível ter uma vida social e familiar planeada originando algum descontentamento:

“Acho honestamente que não sou a melhor pessoa para responder a essa pergunta devido ao facto de as noites das folgas do night auditor calharem-me sempre a mim e não conseguir estabilizar os meus horários noturnos nunca porque ora faço noite, ora intermédio e não consigo, apesar de ser em turnos, ter um horário tranquilo e estável que me permita planear melhor a vida, portanto a nível de horário mesmo que queira trocar não há muita flexibilidade” (Entrevistado 7).

3.2. Retenção de Colaboradores

3.2.1. Razões profissionais

De acordo com os participantes deste estudo (10 participantes) as principais razões profissionais de permanência de colaboradores nas empresas são: **salário acima do mínimo nacional, existência de benefícios sociais, oportunidades de progressão de carreira, oportunidades de formação e desenvolvimento, bom relacionamento com os líderes, ambiente de trabalho agradável, reconhecimento e estabilidade profissional.**

Posto isto, os participantes referem:

“Uma coisa boa aqui é a efetividade, a segurança, o meu hotel gosta de efetivar as pessoas, fazem contratos anuais em vez de seis em seis meses ou nove em nove porque dão um voto de confiança as pessoas assim que assinam o contrato e isso é diferenciador em comparação com a maioria dos hotéis” (Entrevistado 7).

“confesso que a minha promoção para chefe de receção teve um grande peso na minha permanência aqui, aumento salarial, mais responsabilidades e mais motivação, aprender coisas novas” (Entrevistado 4).

“(...) na minha visão mais a nível salarial, pois tentam que nenhum dos colaboradores tenha o ordenado mínimo, aumentando pelo menos um pouco os números” (Entrevistado 5).

“O que me mantém motivado a permanecer cá é o bom ambiente, as grandes amizades feitas e o facto de ter um trabalho estável que já sinto como sendo a minha casa. Acho que o reconhecimento lá está, e a relação que tenho não só com toda a equipa, mas com o meu chefe que demonstra bastante empatia por todos nós e é uma pessoa que sabe ouvir as nossas opiniões e anseios, e isso de facto deixa-nos mais à vontade e de certa forma confortáveis” (Entrevistado 5).

“Para além do aumento do salário, é prioridade do hotel promover um ambiente do agrado da empresa e do colaborador, manter a ligação das pessoas, sendo sempre prioridade de não alterar a equipa de trabalho(...) devido ao reconhecimento e ao espírito de equipa que foi surgindo com os anos, torna-se menos aliciante a vontade de sair” (Entrevistado 9).

“Nós temos formação que acaba por ser um bocadinho contínua, por novas atualizações. Nem sempre é possível formações de outra natureza, no entanto, fazemos muitas reuniões entre receção e diretor geral, receção e housekeeping para perceber se é necessário realizar mais alguma formação ou não e dessa forma também recebemos feedback que mostra o reconhecimento que temos” (Entrevistado 2).

“Se tiveres uma pessoa a puxar por ti tu vais querer sempre fazer mais, o ambiente acaba por tornar tudo melhor. Recebemos também um prémio de ocupação pelo número de dias que cada dia é encerrado igual ou superior a 95% da ocupação” (Entrevistado 2).

3.2.2. Razões pessoais

De acordo com os participantes deste estudo (10 participantes) as principais razões profissionais de permanência de colaboradores nas empresas são: **equilíbrio entre a vida**

peçoal e profissional, necessidade de trabalho, proximidade à residência, antiguidade na empresa (comodidade) e gosto pelo que se faz e ser bem-sucedido.

Posto isto, os participantes referem:

“(...)é preciso ter persistência e às vezes necessidade de trabalho para ficar (...) para além disso tenho um trabalho que me fica a cinco minutos de casa o que já me tira algum stress diário” (Entrevistado 3).

“O que eu faço frequentemente é: avaliar aquilo que são os meus objetivos pessoais (nomeadamente no que diz respeito à minha estabilidade pessoal e familiar, saúde mental, etc.) e ver se o meu trabalho influencia positivamente este equilíbrio. Enquanto me fizer sentido, não tenho necessidade de mudança” (Entrevistado 1).

“A maioria da equipa são pessoas que estão no hotel desde a abertura e por já estarem tantos anos não pensam em mudar de trabalho, ou porque é estável, ou porque é perto de casa e também por não haver na zona muita oferta a nível de hotelaria e pronto penso que as pessoas só vão ficando por comodidade e os anos passam” (Entrevistado 6).

“O que me motiva acima de tudo é acordar todos os dias e saber que vou cumprir um horário a troco de uma remuneração por algo que gosto de fazer, que me deixa realizado e onde sou bem-sucedido” (Entrevistado 10).

3.2.3. Outras razões

De acordo com os participantes deste estudo (10 participantes) as principais razões profissionais de permanência de colaboradores nas empresas são: **Incerteza sentida na pandemia e no pós-pandemia, localização do hotel, poucas oportunidades de trabalho e oportunidade de ganhar experiência profissional.**

Posto isto, os participantes referem:

“(...) como aqui é um meio rural não há muitas oportunidades de trabalho em geral e mais dificilmente a nível da hotelaria e aqui acabo por ter um trabalho fixo e cómodo” (Entrevistado 8).

“Antes de trabalhar em hotelaria sempre quis trabalhar numa agência de viagens, entretanto como o estágio aqui me abriu portas de continuar acabei por ficar, entretanto meteu-se a pandemia e perante o panorama geral não pensei mais nisso e assim também consigo ganhar experiência na área” (Entrevistado 3).

3.3. Turnover/ Intenção de Saída

3.3.1. Razões profissionais

De acordo com os participantes deste estudo (10 participantes) as principais razões profissionais do abandono nas empresas são: **salário baixo, falta de oportunidades de crescimento e promoção, falta de formação profissional, ambiente de trabalho desagradável, má liderança, procura de melhores condições de trabalho, pouco envolvimento dos colaboradores nas decisões tomadas, o trabalho por turnos e os horários rotativos.**

Posto isto, os participantes referem:

“Primeiramente são os turnos, isso nem toda a gente aguenta, é obvio, porque a maioria das pessoas quer um horário das nove às cinco. Mas acredito que nem toda a gente está disposta a fazer turnos rotativos especialmente o turno da noite. De uma forma geral é tudo junto, os turnos, o ambiente de equipa poderá ser em termos financeiros (ordenado)” (Entrevistado 2).

“Sinto que é um setor que tem de limar muitas arestas, existe muita falta de predisposição e tempo para formar devidamente, às vezes, é tudo muito às três pancadas, ouvir e auxiliar um colaborador assim também se torna difícil ainda pra mais quando se tem uma chefia mais autoritária em vez de uma liderança baseada numa equipa de trabalho (...) muita gente não aguenta os horários nem a pressão sentida diariamente” (Entrevistado 3).

“A falta de formação e iniciativas que promovam o desenvolvimento dos colaboradores. O facto de ser um setor com problemas a nível de salário e contratos pouco seguros, a relação com os chefes e colegas e por outro lado por questões mais pessoais, se vais, por exemplo, mudar de local de residência e tens de arranjar trabalho noutro sítio” (Entrevistado 3).

“Uma chefia autoritária e que se ponha pouco do lado do colaborador, que não esteja aberto a novas opiniões e que não oiça ninguém para além dele. Por vezes este tipo de chefia acaba por alastrar um mau ambiente de trabalho. As condições salariais e a baixa progressão de carreira podem também levar à saída de um colaborador” (Entrevistado 4).

“Muitas delas prendem-se com o facto de as empresas não oferecerem o devido apoio e condições de trabalho dignas aos seus colaboradores, a falta de progressão de carreira que é

algo que muitas pessoas sonham e quando vêm que aqui não é possível procuram outras oportunidades em cargos superiores” (Entrevistado 10).

“Os principais motivos que possam levar uma pessoa a abandonar uma organização são (...)a desvalorização por parte dos superiores, ou até mesmo a existência de conflitos em que em certos trabalhos nem se verifica o trabalho de equipa” (Entrevistado 5).

“É agradável quando a equipa que está contigo também o é, há sempre alguém que te quer “passar a perna”, mas aqui nem tanto, mas isso cria mau ambiente e depois é aí que o teu rendimento baixa e há mais vontade de sair” (Entrevistado 2).

3.3.2. Razões pessoais

De acordo com os participantes deste estudo (10 participantes) as principais razões pessoais de abandono nas empresas são: **falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mudança de residência e o excesso de trabalho/cansaço.**

Posto isto, os participantes referem:

“Sim, devido a procurar um maior crescimento na carreira, pois sinto que aqui não há muito espaço para progressão a não ser para outros hotéis do mesmo grupo, mas aí implica ir para o sul do país, e também por querer habitar num ambiente mais urbano, sendo que a empresa se localiza em um meio rural” (Entrevistado 5).

“A nível hoteleiro existe sempre o excesso de trabalho, horários rotativos e um trabalho mal pago, é muito desmotivante principalmente em dias mais preenchidos de clientes, o que faz com que pessoas não adaptadas ainda ao fluxo e equipa se sujeitem a abandonar a empresa. Existe sempre momentos em que existe a vontade de procurar algo melhor, menos cansativo e que exija menos mentalmente e fisicamente de uma pessoa é uma área de muito stress” (Entrevistado 9).

“(...) e por outro lado por questões mais pessoais, se vais, por exemplo, mudar de local de residência e tens de arranjar trabalho noutra sítio” (Entrevistado 6).

“Quem trabalha no turno da noite deixa de ter vida social, qualquer coisa que tenhas que fazer como por exemplo ir ao banco, ou fazes logo de manhã à saída do turno e abdicas de umas horas de sono para conseguires tratar de assuntos da vida pessoal ou então não fazes e é um fator que pesa muito na nossa permanência” (Entrevistado 2).

3.3.3. Outras razões

De acordo com os participantes deste estudo (10 participantes) outras razões impulsionadoras do abandono nas empresas são: **oportunidades de emprego disponíveis e ofertas no mercado mais apelativas.**

Posto isto, os participantes referem:

“Na minha opinião as principais razões serão uma proposta financeira melhor, a nível de cargo superior, salário ou regalias ou então a desvalorização por parte de colegas e superiores” (Entrevistado 6).

“Os principais motivos que possam levar uma pessoa a abandonar uma organização são, quer dizer, é inevitável pelo surgimento de uma proposta melhor seja salarial ou uma outra empresa de “maior nome” (Entrevistado 5).

“(...) gostava um dia que me aparecesse uma oportunidade que me desse melhores condições de trabalho, se outras empresas me contactarem e mostrarem interesse em mim não negarei uma entrevista” (Entrevistado 7).

3.4. Ambiente de trabalho

3.4.1. Cultura

A nível de cultura organizacional e a sua relação com o bom ambiente de trabalho, metade dos participantes, (n=5) referiram ser um fator evidente nas suas empresas. Os participantes referem-se à missão, valores, a liderança, a comunicação, o relacionamento com os hóspedes e o serviço prestado:

“(...) responsabilidade de estarmos à altura das exigências de cada cliente e no fundo garantir a sua satisfação quando este opta pelo nosso serviço” (Entrevistado 10).

“Por ser um hotel relativamente atual acho que tenta estar também atualizado a nível de recursos humanos e mediante as possibilidades promover bem-estar aos colaboradores também acho que é parte da filosofia da empresa incutir em todos esta preocupação, a nossa liderança é a prova disso, uma cultura de integração que nos faz sentir parte importante na empresa” (Entrevistado 3).

“Identifico-me bastante com a empresa a cultura da empresa, e o facto de ser uma área de trabalho que eu gosto, toda a dinâmica e relação com os clientes, relação com a equipa e aqui sei que sou parte integrante insubstituível, fazem-me sentir importante para o sucesso da empresa” (Entrevistado 10).

“acho que o ambiente é algo favorável e caracteriza muito os valores da empresa e é nisso que se têm focado, mas desde que faço parte desta casa já vi muitas pessoas a sair e muitas a entrar, contudo sinto que ao longo do meu tempo aqui a comunicação aqui dentro tem vindo a melhorar, tem sido mais transparente” (Entrevistado 3).

3.4.2. Liderança

Em relação á liderança e a forma como esta interfere no ambiente de trabalho, podemos constatar que todos os participantes (n=10) manifestam satisfação com o seu líder. Os participantes apontam como principais características: a empatia, a motivação, comunicação efetiva, interação/envolvimento, a delegação, o suporte e o foco na visão e no resultado:

“Sinto que há comunicação e os meus chefes ajudam a que haja bom ambiente porque ao fim ao cabo trabalhamos para o mesmo objetivo (...) aqui sinto que os chefes de receção e o diretor geral estão mais envolvidos nas situações que envolvem a gestão de pessoas” (Entrevistado 2).

“a relação que tenho não só com toda a equipa, mas com o meu chefe que demonstra bastante empatia por todos nós e é uma pessoa que sabe ouvir as nossas opiniões e anseios, e isso de facto deixa-nos mais à vontade e de certa forma confortáveis” (Entrevistado 5).

“(...)cria uma ligação profissional e pessoal de proximidade com todos os funcionários. Quando existe esta ligação, sem a formalidade hierárquica, é muito mais fácil sentirmo-nos ouvidos e valorizados (não só como profissionais, mas também como pessoas) (...) envolve-nos a todos num ambiente familiar e acolhedor” (Entrevistado 1).

“Sei que o meu chefe fala com todos os colaboradores ao ponto de perceber os seus objetivos e motivações e tenta sempre valorizar as nossas competências” (Entrevistado 3).

“Da parte de superiores, também se nota que fazem as pessoas se sentirem mais confortáveis para se expressar quando algo não está correto” (Entrevistado 6)

3.4.3. Comunicação

Em relação à comunicação relacionada com o ambiente de trabalho, alguns participantes (n=6) consideram existir na sua empresa uma comunicação interna eficaz e bem desenvolvida, estando cientes dos benefícios que a mesma pode trazer:

“Aqui sinto que toda a gente caminha para o mesmo sítio, ajudamos-mos sempre que possível uns aos outros da melhor forma. Sinto que há comunicação e os meus chefes ajudam a que haja bom ambiente porque ao fim ao cabo trabalhamos todos para o mesmo objetivo” (Entrevistado 2).

“Sim nós temos muitas reuniões que nos aproximam pessoal e profissionalmente e por isso, há comunicação, toda a gente está ciente de tudo do bom e do mau e isso faz-me estar incluída na empresa e sentir-me uma peça importante no sucesso da equipa e hotel” (Entrevistado 3).

“Também a comunicação entre colegas e chefias é bastante transparente e isso dá-nos bastante confiança” (Entrevistado 4).

“(…) é aberta uma linha de comunicação direta entre o funcionário e o Diretor para que as vidas profissionais e familiares possam coexistir de forma saudável” (Entrevistado 1).

3.4.4. Trabalho em equipa

Metade dos participantes (n=5) associam um bom ambiente de trabalho ao trabalho em equipa. Os participantes revelam que estão rodeados do espírito de equipa e que este origina o bem-estar na realização das suas funções:

“Sim, há um bom ambiente, a comunicação e a liderança são constantes e presentes, existe muito o sentido de união e entreajuda, temos sempre presentes o propósito de sucesso pessoal e coletivo também, e sim é isso” (Entrevistado 3).

“Sim, isso sim, acho que é mesmo um ponto positivo do sítio onde estou, temos bom ambiente de trabalho toda a gente se ajuda, a própria cultura da empresa ou que nos tentam passar é baseada no espírito de equipa e em chegarmos todos juntos a objetivo” (Entrevistado 4).

“Sim, pelo menos em relação à secção na qual trabalho, nota-se a boa comunicação e entreaajuda entre os colegas, todos juntos fazemos um bom trabalho de equipa” (Entrevistado 6).

“Considero que estou satisfeita com o ambiente de trabalho, partindo de uma equipa coesa e com bom espírito de entreaajuda com os colegas de trabalho facilitando um agradável ambiente de trabalho” (Entrevistado 9).

“Sou diariamente acarinhado por toda a equipa, aqui ajudamo-nos uns aos outros, brincamos e respeitamo-nos e o trabalho flui, acaba por haver espaço para tudo (...) opta-se por criar uma segura e confiantes relação entre todos os membros da equipa, correção dos erros e falas de cada um e o apoio mútuo de todos” (Entrevistado 10).

3.5. Compromisso Organizacional

3.5.1. Compromisso afetivo

Em relação ao compromisso dos colaboradores com a organização, podemos verificar que alguns participantes (3 participantes) sentem-se comprometidos com a mesma por razões afetivas, identificados e envolvidos na organização:

“sinto-me comprometida com a organização. Uma vez que já trabalho neste espaço há tanto tempo, é impossível não sentir isto como sendo um bocadinho meu também. Como sou também uma das funcionárias mais antigas, existe uma certa responsabilidade que me é incutida para dar o exemplo e liderar na ausência do Diretor” (Entrevistado 1).

“Sim, eu gosto de com quem trabalho, tenho um bom ambiente de equipa, identifico-me com a função que desempenho e acho que isso são coisas que valem muito e coisas de priorizar” (Entrevistado 2).

“Sinto-me comprometido, uma vez que existe um grande grau de responsabilidade no que toca a certas tarefas, funções e decisões que me são destinadas. Ao ser envolvido na tomada de decisões importantes a organização promove e afirma o valor deste compromisso, sinto esta casa como minha” (Entrevistado 10).

3.5.2. Compromisso instrumental ou calculativo

Podemos verificar que dois dos participantes estão comprometidos com a organização pois sentem que têm necessidade de permanecer devido às condições que têm ou porque consideram difícil arranjar outros empregos:

“O que eu costumo dizer é que para trabalhar na hotelaria tens que gostar muito e identificares-te com as tuas funções e depois o mercado é muito competitivo a nível de pessoal já para não falar que as condições são a nível geral parecidas de hotel para hotel, mas tem de ser isso porque senão vais estar um ano ali e vais ter vontade de sair” (Entrevistado 2).

“sim, é como se morasse aqui, esta é a minha casa em contrapartida a partir do momento em que me é dada a oportunidade dentro da empresa, procuro dar o meu melhor nas funções que me são requeridas” (Entrevistado 5).

3.5.3. Compromisso normativo

Podemos identificar três participantes que se sentem comprometidos com a organização na forma de que sentem obrigação ou dever moral de permanecer na mesma:

“Sim, de certa forma sim, a minha promoção fez-me ficar mais comprometido deu-me mais responsabilidades e por isso, mais compromisso. Gosto da minha função, sei que sou ouvido, que a minha opinião importa sei que às vezes faço mais do que aquilo que me é exigido, mas faço de bom grado, por mim, porque me sinto bem e é uma forma de agradecer a confiança e claro, também o faço pela equipa” (Entrevistado 4).

“Eu quando estou num trabalho dou sempre cem por cento do meu melhor e dou sempre a minha lealdade dessa forma posso falar em comprometimento como tive facilidade em encontrar este trabalho por meio de uma recomendação de um amigo não quero desapontar” (Entrevistado 7).

“Neste momento sinto-me comprometida, devido ao reconhecimento anteriormente falado, pela boa equipa que somos. Depois do voto de confiança por me terem tornado governanta de andares sinto-me cada vez mais no dever de dar mais a esta casa” (Entrevistado 9).

3.5.4. Falta de compromisso com a organização

Três dos participantes afirmam não ter compromisso com a organização levando o compromisso para algo mais pessoal e pelo gosto da área e das funções que desempenham:

“Sim, que me sinto muito bem nesta área, a hotelaria é um meio de trabalho para quem gosta mesmo. Eu gosto imenso daquilo que faço, pois trabalho muito comunicação que é uma área que me agrada muito, não só com pessoas de diversos locais do país como de outros países também, acabo por ter um compromisso comigo mesmo porque faço o que gosto” (Entrevistado 5).

“Não necessariamente, sinto-me comprometido comigo mesmo a nível profissional, de fazer o meu melhor nas funções que me são pedidas para também me superar dia após dia. Se um dia houver uma melhor oportunidade noutro lugar, e espero que isso aconteça, não pensarei duas vezes, pois temos que saber o melhor para nós” (Entrevistado 6).

“com a organização não, acaba por não nos estimular nem nos traz nada de novo, as condições de trabalho não são as ideais, há falta de iniciativa, mas talvez posso dizer que me sinto comprometido com os meus colegas e em fazer as minhas funções da maneira que deve de ser porque também preciso deste trabalho” (Entrevistado 8).

3.6. Satisfação Laboral

3.6.1. Fatores associados a maior satisfação laboral (Fatores Motivacionais)

No que se refere aos fatores que causam maior satisfação laboral, com o contributo de todos os participantes (n=10), podemos afirmar que os principais fatores são o reconhecimento do trabalho, a realização pessoal, a responsabilidade, o progresso profissional e o trabalho em si:

“o satisfatório ambiente de equipa, a constante preocupação com o colaborador e a função em si que me agrada, gosto do que faço” (Entrevistado 3).

“Daí resultou a minha promoção para chefe de receção que pronto, que me deu mais responsabilidades e me deixou mais satisfeito” (Entrevistado 4).

“Também acho a parte emocional importante para nos sentirmos felizes e concretizados e assim termos vontade de fazer sempre mais e mais e essa atitude acaba por apoiar o nosso desenvolvimento também” (Entrevistado 6).

“(...) fico contente quando resolvo um problema que condiciona o funcionamento do hotel porque sinto grande responsabilidade e sei que para os restantes colegas em termos de opinião e agradecimento verbal acabam por reconhecer o trabalho que faço” (Entrevistado 8).

“aqui possuímos uma liberdade enorme no que toca à gestão do nosso tempo e organização do nosso trabalho pois as chefias não se encontram intensivamente a questionar pelo trabalho feito e isso também nos transmite confiança em nós e por parte dos chefes e é assim que nos sentimos reconhecidos e de certa forma realizados no trabalho (...) ainda que não seja um salário de milhões, o facto de ser bom a fazer aquilo que gosto também me deixa realizado e motivado” (Entrevistado 10).

“Estou satisfeita com o meu trabalho até ao momento, tendo sido valorizada pelo meu empenho e dedicação, o que levou ao meu crescimento dentro da empresa e ter sido recompensada monetariamente por isso” (Entrevistado 9).

3.6.2. Fatores associados a menor satisfação laboral (Fatores Higiénicos)

No que se refere aos fatores que causam menor satisfação laboral, com o contributo de todos os participantes (n=10), podemos afirmar que os principais fatores são o salário, as condições de trabalho, as relações com as chefias e os colegas e os benefícios e serviços sociais:

“tens sempre a parte dos termos financeiros tudo o que é de salários na hotelaria é precário, para todo o trabalho que tu fazes, com aquilo que tens de lidar perante o cliente, nunca és bem pago e acaba por gerar alguma insatisfação” (Entrevistado 2).

“Sim, como acabei de referir há sempre boa vontade dos chefes no que toca a assumir outras posições superiores, mas claro que não dá para chegar a todos por haver também bastantes colaboradores antigos e poucas oportunidades, acaba por haver pouco crescimento e chega a um ponto que é possível que não te sintas realizado” (Entrevistado 4).

“Sim, algumas delas nacionais, mas nunca cheguei a mudar de rumo, o setor é muito parecido a nível de condições de trabalho o que acaba por criar alguma reticência, a minha insatisfação é mais a nível de setor não propriamente do hotel onde estou” (Entrevistado 6).

“sentimos sempre que não somos recompensados monetariamente como deveríamos e isso é desmotivante” (Entrevistado 7).

“claro que gostava de mais incentivos e de certeza que me sentia mais desafiado tendo oportunidade de mais responsabilidades, acho que a maior parte da falta de compromisso surge quando os nossos superiores deixam de acreditar em nós, no nosso trabalho” (Entrevistado 7).

“Tendo a principal preocupação dos colaboradores e que pode causar maior insatisfação é não receber um salário elevado e justo, ter um mau ambiente de trabalho e até não ter muitos benefícios” (Entrevistado 9).

3.7. Desafios do setor

3.7.1. Rotatividade

Tendo em conta os desafios do setor, a rotatividade foi um desafio apontado por três participantes.

Por um lado, foi referida a questão da **rotatividade do pessoal**:

“De momento não vejo assim nenhuma medida específica ou de sucesso, é um setor com bastante rotatividade” (Entrevistado 3).

“Este setor apresenta alguns fatores que acabam com que o mesmo não seja tão atrativo e as pessoas não fiquem nos hotéis por muito tempo. Acabamos por receber muito pouco em relação ao trabalho que fazemos” (Entrevistado 4).

Por outro lado, frisou-se a questão dos **turnos rotativos** que se revela também, um grande desafio para o setor:

“O problema de hotelaria não são só os fins de semana, mas tudo aquilo que sejam festas, jantares de família, uma saída ou outra à noite, Páscoa, natais é complicado estar presente” (Entrevistado 2).

“Os desafios que o setor hoteleiro apresenta são bastante visíveis por toda a gente, deixam de existir fins de semana no calendário, pois é quando a hotelaria e o turismo estão mais em movimento, e isso dificulta a vida social ao fim de semana. Por isso, acho que é o principal desafio é esse, os turnos complicados e a ausência da maioria dos fins de semana” (Entrevistado 5).

“A hotelaria é caracterizada pelos horários rotativos, que ninguém gosta não é, e acho que é mesmo a pior coisa de quem trabalha nos hotéis muitas vezes tenho de abdicar de certos encontros, jantares de família e assim porque não posso efetivamente ir” (Entrevistado 4).

3.7.2. Sazonalidade

Em relação à sazonalidade sentida pelo setor, dois participantes referiram a mesma como um dos principais desafios e a sua influência na aplicação de contratos precários:

“Isso faz com que muitas pessoas apenas consigam trabalhar com contrato de 6 meses e sem perspectiva de renovação nos meses de época baixa. O facto de a hotelaria (especialmente no Douro) ser muito sazonal é um aspeto negativo porque não há a mesma necessidade de contratação no verão e no inverno, por exemplo” (Entrevistado 1).

“(…) os contratos temporários é um problema muito pela sazonalidade” (Entrevistado 2).

3.7.3. Qualificação da mão-de-obra

Tendo em conta a qualificação da mão-de-obra alguns participantes (4 participantes), atestam a baixa qualificação da mão-de-obra como um importante desafio do setor:

“(…) desde que entrei neste hotel tem-se dado mais atenção a isso também um pouco pela pressão do mercado e dificuldade de contratação de mão de obra qualificada” (Entrevistado 3).

“Sim existe alguma preocupação em manter os colaboradores (...) e quer-me parecer que essa preocupação existe porque já sabemos fazer o trabalho e é difícil arranjar pessoas qualificadas para fazer as funções da hotelaria” (Entrevistado 8).

“O maior desafio neste setor e até na maioria de outras áreas de negócio recai na responsabilidade de estarmos à altura das exigências de cada cliente e no fundo, garantir a sua satisfação quando este opta pelo nosso serviço. Há pessoas que gostavam de obter mais qualificações e não conseguem ou pensam que já é tarde e esta até pode ser uma das maiores preocupações que levam alguns colaboradores a duvidar do seu profissionalismo e optar por outra modalidade de emprego que não exija tantas qualificações” (Entrevistado 10).

3.7.4. Baixos salários

Em relação aos salários metade dos participantes (5 participantes), afirma que o principal desafio do setor são os baixos salários:

“(...) a compensação salarial também fica muito aquém do digno, muitos de nós estudou anos gastou imenso dinheiro e depois no fim acaba por ganhar pouco mais que o ordenado mínimo” (Entrevistado 3).

“Este setor apresenta alguns fatores que acabam com que o mesmo não seja tão atrativo e as pessoas não fiquem nos hotéis por muito tempo. Acabamos por receber muito pouco em relação ao trabalho que fazemos” (Entrevistado 4).

“Neste momento é mesmo o facto dos salários serem extremamente baixos e não vermos uma maneira deles poderem aumentar” (Entrevistado 7).

“(...) acho que focamos nos pontos essenciais a hotelaria é um setor muito difícil (...) baixos salários sei que há falta de iniciativas por parte dos hotéis, mas também compreendo que por vezes não tenham meios para nos dar melhores condições” (Entrevistado 8).

3.7.5. Falta de progressão

Segundo alguns participantes, (n=4) a falta de progressão de carreira é um desafio sentido pelo setor:

“Como já disse aqui não há oportunidades de progredir e penso que isso é um problema geral do setor, não dá para criar muitas expectativas de carreira” (Entrevistado 8).

“Progressão de carreira na hotelaria é algo a longo prazo e apenas com as devidas habilitações literárias” (Entrevistado 5).

“(...) falta de progressão de carreira que é algo que muitas pessoas sonham e quando vêm que aqui não é possível procuram outras oportunidades” (Entrevistado 10).

Capítulo IV- Discussão de Resultados

4.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

No que diz respeito às práticas de integração de novos colaboradores, os resultados evidenciam a estruturação de programas de *onboarding* capazes de fornecer as bases e ferramentas essenciais para que os colaboradores consigam desempenhar as funções com sucesso. Segundo o estudo, as principais práticas prendem-se com a apresentação do estabelecimento e da equipa e com o acompanhamento do novo colaborador por parte de alguém mais experiente na função, facilitando a ambientação do colaborador à organização no seu todo. Esta questão vai ao encontro da opinião de Martins e Cruz (2019) e Gianotto (2022) que reforçam a ideia de que criar programas de integração de novos colaboradores aumenta a motivação e o sentimento de pertença dos mesmos, retendo o talento através de uma cultura organizacional assente na cooperação das equipas de trabalho.

Sendo o processo de integração um processo contínuo o mesmo não se deve centralizar apenas nos primeiros dias. Os primeiros meses são importantes a nível da perceção da empresa sobre a satisfação do novo colaborador na organização e nas suas funções e, é nesta faceta que é possível desde já, falar em práticas de formação e na consequente aquisição de novas competências e referir a preocupação das empresas em proporcionar as formações devidas para que o colaborador desempenhe as tarefas com sucesso. Rony (2019), Martins e Cruz (2019) e Bellani (2019) explicam a importância da prática de *job shadowing* em que um colaborador é acompanhado por alguém mais experiente na função que incute no colaborador uma visão rápida sobre a função e o dia-a-dia no trabalho, para que seja mais fácil realizá-lo de forma autónoma.

No que concerne aos resultados sobre as práticas de formação, a maioria dos participantes (70%) assume sentir que esta vertente seja uma preocupação para as suas organizações e que são dadas aos colaboradores oportunidades de aumentar os conhecimentos, descobrir novas aptidões, desenvolver competências já existentes e até, moldar os colaboradores a nível comportamental. Este parecer atua na linha de pensamento de Vergara e Davel (2001), Ramalhinho (2015) e Ferreira (2013), uma vez que apresentam a formação como uma forma de motivação e de qualificação de mão-de-obra para a prestação de um serviço de qualidade, por meio de formações de cariz profissional e pessoal mediante a identificação de necessidades. Tendo em conta os participantes deste estudo, 30% afirmam que a organização não apresenta iniciativas que

promovam ações de formação e desenvolvimento de novas competências mesmo existindo consciência da existência de lacunas que podem comprometer o serviço assim como opina Ramalhinho (2015) ao ressaltar a importância da qualificação dos colaboradores num mercado que é cada vez mais competitivo.

No que diz respeito à evolução na carreira, os resultados evidenciam que a maioria dos participantes nunca tiveram, na sua organização, oportunidades de progredir na carreira frisando ainda, que a falta de progressão no setor é notória podendo originar desmotivação e descontentamento. Esta ideia vai ao encontro à perspetiva de Lamelas (2019) e Ramalho (2020) que à baixa perspetiva de progressão de carreira associam também os baixos salários que acabam por originar desentendimentos e competitividade entre colegas no que toca à progressão e, por estes motivos os colaboradores têm mais interesse em abandonar do que em permanecer em organizações cuja cultura organizacional não valoriza a promoção interna nem estrutura planos de carreira.

O estudo revela, também, que as organizações dos participantes detêm falta de predisposição para o desenvolvimento de carreira e estruturação de planos de carreira, não sendo visível a criação de metas de carreira a curto e a longo prazos o que se traduz num fator dificultador para a surgimento de oportunidades e desafios que determinem a formação e a colocação profissional. Estas situações vão ao encontro dos estudos de Camara et al. (2016), Schein (1978), Barros (2022) e Davel (2001), que concluem a necessidade de definir objetivos de carreira baseados nas competências e necessidades dos colaboradores para orientar a sua carreira de forma favorável à vontade de retenção

Alguns dos participantes sublinham ainda que os colaboradores mais antigos são os que têm maior possibilidade de assumir grandes cargos e que, por vezes, as baixas qualificações da mão-de-obra podem estar associadas a esta falta de oportunidades de progressão. Estes resultados caminham em direção ao suportado por Baum (2019) que conclui que muitas das posições de liderança são ocupadas por colaboradores veteranos dificultando, assim, a existência de oportunidades para os restantes colaboradores que optam por abandonar a organização.

Em relação às práticas de reconhecimento e desempenho, os participantes assumem que a principal forma de reconhecimento que presenciam nas suas organizações é o *feedback* contínuo. O estudo revelou que o *feedback* contínuo faz parte do dia-a-dia dos participantes, suportado na avaliação de desempenho, nas recompensas monetárias e nos benefícios sociais. Este *feedback* é recebido quer por parte das chefias como por parte dos colegas e acabam por ter

os dois um grande impacto positivo na motivação e consequente desempenho dos mesmos por meio de um ambiente de trabalho mais produtivo, visto que é feito de forma construtiva e individualizada destacando as realizações dos colaboradores e fornecendo orientações específicas para melhoria do desempenho profissional. Este fator apoia-se nas pesquisas de Leitão (2017), Cunha et al. (2010) e Armbrust (2021) que aduzem que esta prática permite que os colaboradores se sintam mais envolvidos e tenham oportunidades de contribuir com as suas ideias e sugestões e, por outro lado, aprender e ajustar o seu desempenho de forma mais imediata e de acordo com o propósito da organização. O *feedback* sugere orientação e desenvolvimento e vê-se sustentado por um *feedback* construtivo baseado em mapas de competências e, em vez de se concentrar apenas nos erros ou problemas, acaba também por destacar as conquistas e pontos fortes dos colaboradores recebendo orientação específica sobre como melhorar o desempenho com sugestões de aprimoramento e identificação de áreas em que os colaboradores se estão a destacar.

Os mapas de competências alinham, deste modo, as competências dos colaboradores com a função que desempenham procedendo à identificação das suas necessidades de desenvolvimento, para que estes tenham a possibilidade de exercer determinados cargos no futuro tal como concluem Sanghi (2007), Cunha et al. (2010), Rodrigues (2017) e Armbrust (2021).

Como forma de recompensas e desempenho, este estudo revelou o envolvimento dos participantes em programas de reconhecimento implementados pelas suas organizações. Neste sentido, podemos falar na atribuição de prémios ou promoções, para valorizar os colaboradores que se destacaram nas suas funções. Este tipo de prática incentiva o alto desempenho e a criação de um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados. Esta perspetiva parece estar alinhada com a opinião de diversos teóricos e estudiosos que reconhecem esta prática como fundamental para o desempenho dos colaboradores. Também este estudo permitiu identificar a necessidade de uma variedade maior de prémios não financeiros, como certificados de reconhecimento e oportunidades de progressão na carreira de forma a abranger diferentes formas de reconhecimento (Dau, 2021; Dumitrascu et al. 2020; Camara et al. 2016).

No que concerne à avaliação de desempenho, podemos referir que comporta as práticas de recompensa e desempenho anteriormente referenciadas e previamente identificadas neste estudo. As organizações participantes identificam as práticas de reconhecimento e desempenho

já referidas, cada uma delas escolhe a melhor abordagem com base na cultura e nos objetivos organizacionais organização pode escolher a abordagem mais adequada com base em sua cultura, estrutura e objetivos organizacionais pois, como referem Wise e Buckley (1998), Sofia e Lourenço (2021) e Dumitrascu et al. (2020), a avaliação de desempenho procura medir o desempenho individual dos colaboradores, identificar pontos fortes e áreas de desenvolvimento, estabelecer metas de melhoria e fornecer feedback constante e construtivo.

No que diz respeito ao *work-life balance*, os resultados mostram que os colaboradores sentem que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional acontece apenas na flexibilidade de horário que, de certa forma já acaba por influenciar positivamente a satisfação dos colaboradores, a retenção e a sua produtividade tal como constatarem Hashim et al. (2022), Zumrah et al. (2022) e Perez (2021). Como principais fatores de promoção da flexibilidade, os colaboradores referiram facilidades nas trocas de horários entre colegas e resposta das chefias no que diz respeito à alteração de horários, horário dado com um mês de antecedência permitindo que o colaborador consiga organizar e programar a sua vida consoante as necessidades, junção de três folgas sempre que incluam domingos e preocupação com o cumprimento de apenas oito horas diárias de trabalho evitando as horas extraordinárias de forma a não sobrecarregar os colaboradores.

A flexibilidade permite que os colaboradores se sintam mais envolvidos no trabalho e nas suas responsabilidades pessoais e profissionais, reduzindo o *stress*, e a qualidade de vida em geral. O estudo revelou que a implementação de políticas de flexibilidade nas organizações resultou num aumento significativo da satisfação dos colaboradores que, ao verem as suas necessidades horárias ser atendidas revelaram maior nível de contentamento perante a organização. Também resulta na redução do *turnover* na medida em que, a possibilidade de ajustar os horários com as necessidades diminui a probabilidade de faltas e a sensação de sobrecarga, demonstrando compromisso por parte do empregador em atender às necessidades dos colaboradores, aumentando a lealdade e a retenção de talentos, o que vai ao encontro do estudo de Hashim et al. (2022). Ainda de acordo com Zumrah et al. (2022), a flexibilidade surge associada a um aumento da produtividade e desempenho dos colaboradores pois, estes sentem-se apoiados e comprometidos manifestando tendência para gerirem o tempo e energia de forma mais eficaz e eficiente.

Apenas um dos participantes assumiu não ter qualquer equilíbrio entre a vida pessoal e familiar, justamente porque não sente facilidade na troca de horários perante alguma necessidade

e, porque os horários são rotativos e alterados constantemente, logo pouco previsíveis condicionando a vida pessoal.

4.2. Retenção de colaboradores

4.2.1. Razões profissionais

No que diz respeito às razões de retenção de colaboradores, o estudo revela que os colaboradores permanecem nas suas organizações essencialmente por razões profissionais.

A remuneração e os benefícios são dos principais motivos referidos pelos participantes que ao receberem um salário acima do mínimo ou outro tipo de benefícios como vales de refeição ou transporte ou até mesmo prémios de produtividade, sentem-se recompensados pela organização tornando-se reticentes em relação à procura de novas oportunidades de emprego. Esta ideia vai ao encontro das perspetivas de Kessler (2005), Lawler (1980) e Dau (2021) que perspetivam o aumento de salário e a atribuição de benefícios como uma estratégia, reforçando que uma remuneração competitiva e alinhada com as competências e experiência dos talentos demonstra que a organização valoriza o seu trabalho e reconhece os colaboradores como ativos essenciais, contribuindo para uma maior satisfação e comprometimento com a empresa.

As oportunidades de crescimento e desenvolvimento comportam as oportunidades de progressão de carreira e oportunidades de formação e desenvolvimento referidas pelos participantes que podem ser razões importantes que impactam a retenção de talentos. Assim como referido por Pereira (2021), Perez (2021), Vergara e Davel (2001) e Almonani et al. (2022) os talentos procuram desafios e oportunidades constantes para aprimorar as suas habilidades e progredir na carreira. Se uma organização não oferece um ambiente que promova o crescimento profissional, com possibilidades de promoção, formação e desenvolvimento contínuo, é possível que os colaboradores se sintam descontentes e não se sintam parte da organização, pondo em causa a sua permanência na empresa.

Ter uma liderança eficaz também é uma das motivações. Os participantes que definem esta motivação como um fator de permanência sentem-se ouvidos, apoiados, respeitados e valorizados pelos seus líderes e este sentimento de suporte e orientação promove um ambiente de trabalho saudável e inclusivo. Neste sentido, Cappelli (2000) e Fontes (2021) apoiam esta premissa de que o líder deve adaptar-se ao mercado e às necessidades dos colaboradores sendo

que estes necessitam de ter uma ligação com a empresa para assim a sentirem como “sua” tendo por base a prática de motivações intrínsecas.

Um ambiente de trabalho agradável é um fator mencionado pela maioria dos participantes e é uma prática que contribui para a satisfação dos colaboradores, para o seu envolvimento, bem-estar e consequente retenção. Esta importância atribuída ao bom ambiente de trabalho como fator imprescindível à retenção de talento vai ao encontro das perspetivas de Chahlal e Poonam (2017) e Perez (2021) que frisam que iniciativas que criem um bom ambiente de trabalho interferem diretamente na satisfação do colaborador e, de um ponto de vista mais empresarial, interfere na produtividade dos mesmos pois colaboradores envolvidos num bom ambiente de trabalho estão mais envolvidos nas tarefas e dedicados a alcançar os objetivos da organização fomentando a sua retenção.

Outro fator que pesa bastante na intenção de permanecer nas organizações é o reconhecimento. Apesar de alguns participantes referirem a atribuição de prémios de produtividade, a maioria identifica como prática mais comum, o *feedback* recebido pelos colegas e pelas chefias. Assim como apresentado pelo Turijobs (2022) e Lawler (1989), os participantes referem a existência do reconhecimento emocional, relacionado principalmente com a flexibilidade horária e o bom ambiente de trabalho referido pela maioria dos participantes e o reconhecimento pelo trabalho relacionado com prémios de produtividade e *feedback*, referido por Armbrust (2021) como ferramenta de análise de competências para facilitar a criação de um plano estratégico para cada colaborador que ao se sentirem valorizados ficam mais comprometidos com a organização.

Os participantes deste estudo afirmaram continuar nas suas organizações devido à estabilidade profissional que as mesmas lhes proporcionam. Possuir um contrato de trabalho sem termo, estando efetivo na empresa constituiu um ponto forte de retenção. Este fator vai ao encontro das afirmações de Anthony (2017) que revela a importância da seguridade no trabalho como uma base sólida que estabelece a relação entre trabalhador-empresa a longo prazo. De certa forma, este tipo de vínculo estimula a disposição do colaborador em permanecer e se comprometer com a organização pois acaba por responder às necessidades do colaborador.

4.2.2. Razões pessoais

No que diz respeito às razões pessoais de retenção, os participantes deste estudo identificaram como principais razões: equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a necessidade

de trabalho, a proximidade à residência, antiguidade na empresa (comodidade) e gosto pelo que se faz e ser bem-sucedido.

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é um fator essencial para reter talento. Os participantes associam o mesmo à flexibilidade de horário que a organização proporciona e, por isso, este equilíbrio dá satisfação aos colaboradores, pois conseguem ter tempo para a família e estar presente em momentos mais importantes dos filhos, reduzir o *stress*, deter um sentimento de realização, encontrar o seu propósito e usufruir de uma melhor qualidade de vida. Estes aspetos estão relacionados com a opinião de Hashim et al. (2022) e Zumrah et al. (2022) que ressaltam a importância de as organizações atenderem às necessidades pessoais e familiares dos colaboradores.

As restantes razões de permanência de cariz pessoal mencionadas pelos participantes prendem-se à teoria da pirâmide das necessidades de Maslow e, nesse sentido Cunha et al. (2010) realçam a importância dessas necessidades na medida em que na base da pirâmide estão as necessidades de sobrevivência e aí, os participantes referem a necessidade de ter um trabalho, a proximidade da organização à sua residência e a antiguidade na organização que acarreta um certo sentimento de comodidade. O topo da pirâmide de Maslow corresponde às necessidades de estima e de realização pessoal e, neste caso, os participantes também revelaram que um fator capaz de reter colaboradores é ter gosto pelas funções que se desempenha e ter sucesso no trabalho.

4.2.3. Outras razões

No que diz respeito a outras razões motivadoras de retenção, os participantes deste estudo identificaram também algumas razões. A pandemia trouxe alguma incerteza para aquilo que seria o novo mundo do trabalho, muitas empresas fecharam e outras tiveram de se reinventar e adotar estratégias para combater esta situação. Para aqueles que trabalham, mas que gostavam de mudar de emprego, a mudança de carreira ou a procura do crescimento profissional tornou-se ainda mais difícil e ainda foi necessário adquirir novas competências no emprego atual para se adaptarem às exigências do mercado.

Alguns dos participantes deste estudo permanecem na organização por a empresa se localizar perto da sua zona de residência e também por não haver muitas oportunidades de

trabalho na zona sendo pouco tentador sair. Este facto prende-se também, com a teoria das necessidades de Maslow expostas por Cunha et al.(2010) fazendo referência à satisfação das necessidades básicas e de segurança.

Uma das razões para permanecer na empresa é, em início de carreira, permanecer na empresa para ganhar alguma experiência profissional. Os participantes que apontam esta razão como relevante para a retenção ficaram na empresa após o estágio e sentiram aí uma oportunidade de crescer profissionalmente assim, como refere Martins e Cruz (2019), Rony (2019) e Bellani (2019), o *job shadowing* constitui uma oportunidade de desenvolvimento uma vez que, um novo colaborador é acompanhado por alguém especialista na função criando mais confiança na função e na área e, sobretudo, criar um *network* profissional.

4.3. Turnover /Intenção de saída

4.3.1. Razões profissionais

No que diz respeito às razões profissionais de saída dos colaboradores das organizações, os participantes deste estudo afirmam que o salário baixo é a principal causa de abandono das organizações, como explica Lamelas (2019), Lemos (2022) e Ramalho (2020) considerando este fator algo bastante comum no setor. A maioria dos participantes assume receber acima do salário mínimo nacional, porém, não é o suficiente tendo em conta as qualificações, a exigência das suas funções e o nível de vida em que muitos vêm as suas necessidades básicas postas em causa.

Falando na falta de oportunidades de crescimento e promoção, os participantes consideram que esta vertente está bastante estagnada no setor não se verificando oportunidades de crescimento de carreira, a aquisição de novas competências e a proposta de novos desafios. Estes resultados caminham na direção das ideias de Baum (2019) que afirma que este problema pode levar os colaboradores a procurar outras empresas que possam fornecer uma trajetória de carreira mais promissora e acrescenta, também, a grande frequência com que cargos de liderança são ocupados apenas por aqueles que já estão há mais tempo nas empresas.

Associado à falta de crescimento, os participantes também referiram como um motivador do *turnover* a falta de formação adequada que cria nos colaboradores um sentimento de estagnação e desvalorização assim como explica Ramalho (2020) frisando que este entrave acaba por comprometer a progressão de carreira.

Para os participantes, um ambiente de trabalho agradável é um dos principais fatores para que estes permaneçam nas organizações, portanto, trabalhar sob um ambiente de trabalho desagradável afeta negativamente a satisfação e bem-estar dos mesmos e, tendo em conta os autores Okae (2018), Perez (2021) e Chahlal e Poonam (2017) que se debruçam sobre esta perspetiva ressaltando a necessidade de as organizações promoverem cada vez mais, uma cultura saudável baseada numa comunicação afetiva.

A liderança desempenha um papel crucial no turnover das organizações e de acordo com os participantes uma liderança ineficaz e inadequada põe em causa a satisfação e o bem-estar dos colaboradores influenciando negativamente o ambiente de trabalho e incitando os mesmos a abandonarem as organizações. Scher (2021) vai ao encontro deste prisma, pois assegura a importância de um líder emocional como principal cativador das equipas e impulsionador da retenção e Fontes (2021) afirma a necessidade dos colaboradores se sentirem cativados pelo seu líder e que este tem um papel fundamental na sua permanência no estabelecer de comunicação, apoio e reconhecimento.

Portanto, a falta de *feedback* e reconhecimento é outro motivo apontado pelos participantes como dificultador de retenção. A liderança assume, nesta prática, um papel fulcral na medida em que os colaboradores precisam de se sentir valorizados e motivados e, um *feedback* construtivo apoia o desenvolvimento dos colaboradores e a construção de uma cultura de confiança e transparência. Estes aspetos estão relacionados com a informação obtida através da Solides Tecnologia (2021) que expõe a importância de um *feedback* construtivo e equilibrado e, ainda, o valor do envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões importantes, como também é apresentado por Sousa (2012).

De acordo com este estudo, a procura de melhores condições de trabalho surge devido ao trabalho por turnos e os horários rotativos são característicos deste setor, mas constituem um fator de abandono do setor e justificam a falta de mão-de-obra existente. Todos os participantes referiram que, apesar de as organizações facilitarem ao nível da flexibilidade, este é um ponto negativo dos seus trabalhos e que cria vontade de procurar oportunidades com horários que permitam uma maior conciliação da vida profissional com a pessoal. Desta forma, a prática de horários rotativos e do trabalho por turnos pode ser um grande causador do *turnover* e ser um grande entrave para este equilíbrio, tal como recentemente constatado por Zumrah et al. (2022) e Perez (2021).

4.3.2. Razões pessoais

No que diz respeito às razões pessoais que podem levar ao *turnover* nas organizações, os participantes apontam como principal razão a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Com este estudo verificamos que é algo que tem grande peso na vida e motivação das pessoas e, muitas vezes, é um razão de abandono das mesmas. Zumrah et al. (2022) e Hashim et al. (2022) defendem esta premissa pois, a atitude das organizações em facilitar a satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores vai aumentar também a atitude dos mesmos perante o trabalho que se verifica ser mais produtivo.

Alguns dos colaboradores afirmam que uma das razões para deixar uma organização é mudar de residência. Normalmente, uma mudança de casa está, também, relacionada com questões pessoais e familiares e quando essas necessidades mudam, os colaboradores podem tomar a decisão de deixar a organização na tentativa de uma nova oportunidade que se alinhe melhor com as suas circunstâncias pessoais.

O excesso de trabalho e o consequente cansaço constituiu um problema para quem quer reter os colaboradores e, pode ser também influenciado pela falta de equilíbrio entre a vida pessoal ou profissional. Esta motivação vai ao encontro ao exposto por Gonçalves (2017) que associa este problema à insatisfação dos colaboradores e uma baixa produtividade, e isto acontece com a sobrecarga de trabalho ou quando o colaborador tem de trabalhar mais horas, ou até adiar folgas ou férias. Como revela Hashim et al. (2022), os motivos pessoais apresentam um grande peso no que diz respeito à permanência nas organizações.

4.3.3. Outras razões

Este estudo permitiu identificar, ainda, que a existência de propostas de emprego pode causar a tentação de abandonar a organização atual e, por outro lado, um mercado de trabalho repleto de ofertas mais apelativas na área pode incitar a vontade do colaborador em enveredar por novos desafios e, assim, mudar de emprego. Em conformidade com estas motivações, Martins e Machado (2002) e Martins e Cruz (2019) apontam a importância de prever e adaptar as organizações às mudanças do mercado de trabalho e fomentar a gestão de recursos humanos numa estratégia capaz de fazer face ao mercado competitivo.

4.4. Ambiente de trabalho

4.4.1. Cultura

No que concerne à cultura organizacional como fator caracterizador do ambiente de trabalho, os participantes assumem a importância de uma cultura baseada em valores e propósitos, comunicação aberta e transparente proveniente da liderança, do respeito e da inclusão.

Uma cultura organizacional forte e saudável é baseada em valores sólidos num propósito compartilhado. Quando os valores da organização são claros e alinhados com os valores dos colaboradores, estes reafirmam a sua identidade e compromisso, aumentando a sua motivação e, esta prática de favorecer uma cultura sólida que fomente a partilha de valores alinhados com a estratégia organizacional Miguel (2021) e Sanghi (2007). .

Uma cultura de respeito e inclusão é essencial para um ambiente de trabalho saudável. Os colaboradores sentem-se valorizados se são tratados com respeito, independentemente de sua posição hierárquica ou qualquer outra característica pessoal e, Costa et al. (2021) discute a força que a Gestão de Recursos Humanos deve ter na defesa destes ideais, que constituem atualmente uma vantagem competitiva.

O estudo mostra que uma comunicação aberta e transparente define, em parte, as primeiras impressões de uma cultura firme e acolhedora que são transmitidas a possíveis colaboradores antes mesmo de estes fazerem parte da organização, ou seja, a partir do *employer branding* (Bancalheiro, 2011).

4.4.2. Liderança

No que diz respeito à liderança como fator relevante para um ambiente de trabalho agradável, os participantes admitem que a liderança desempenha um papel importante na criação de um bom ambiente de trabalho e que um bom líder deve ter determinadas características como empatia, motivação, comunicação efetiva, interação/ envolvimento, delegação, suporte e foco na visão e no resultado. Estes resultados caminham na direção daquilo que é mencionado por Cappelli (2000) e Scher (2021), que apontam a necessidade de um líder deter determinadas características que proporcionam um bom ambiente de trabalho e consequentemente se assumem como fator crucial para a retenção.

As características valorizadas pelos participantes deste estudo surgem associadas ao facto de o líder fazer parte integrante da criação de um bom ambiente de trabalho. Neste sentido, uma liderança eficaz e que visa a construção de um bom ambiente de trabalho, estabelece uma cultura organizacional saudável, promove uma comunicação clara e aberta, motiva os colaboradores, desenvolve as suas capacidades, resolve conflitos e problemas de forma construtiva, criando um ambiente propício ao bem-estar dos colaboradores, à produtividade e à retenção de talentos. Este cenário e com base nos resultados do estudo, acaba por refletir a opinião de Fontes (2021) sobre a maior importância do líder eficaz comparativamente com as condições de trabalho, no sentido de que as grandes razões de permanência nas empresas prendem-se com as relações com os líderes e o ambiente de trabalho, em que mesmo que as condições de trabalho não sejam as desejadas, uma boa liderança pode sobrepor-se a esses interesses laborais e constituir a principal razão de retenção.

4.4.3. Comunicação

No que concerne à comunicação, este estudo permite identificar que uma comunicação clara e transparente é um fator fundamental e percebido pela maioria dos colaboradores participantes nas suas organizações, no que toca à construção de um ambiente de trabalho saudável. Visto que, um ambiente de trabalho saudável é uma das principais razões de permanência dos colaboradores, a comunicação afetiva ajuda a construir vínculo e a reforçar o propósito entre colaborador-organização. Deste modo, e em conformidade com os resultados deste estudo, é possível relacionar com as perspetivas de Okae (2018), Perez (2021) e Chahlal e Poonam (2017) que se debruçaram sobre a promoção de um bom ambiente de trabalho. Através de uma comunicação clara, aberta e transparente é possível alinhar expectativas, construir confiança, fortalecer relacionamentos, fornecer feedback e desenvolvimento, resolver problemas e partilhar informações relevantes. Assim, as organizações criam um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e produtivo.

4.4.4. Trabalho em equipa

Associado a um bom ambiente de trabalho, os participantes referem o relacionamento com os colegas e a partilha de aprendizagens, tornando evidente a relevância do trabalho em equipa nas organizações.

O espírito de equipa desempenha um papel crucial na retenção de talentos, pois contribui para o compromisso organizacional, satisfação no trabalho, apoio mútuo, reconhecimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores. Todos estes benefícios associados ao trabalho em equipa são referidos pela maioria dos participantes, sendo esta premissa compatível com as ideias de Berber et al. (2020) que afirmam que a promoção de um ambiente de trabalho positivo, cria um clima que incentiva os colaboradores a permanecerem motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização a longo prazo.

4.5. Compromisso Organizacional

Os resultados sugerem que o compromisso organizacional pode manifestar-se nas suas três principais dimensões (Meyer & Allen, 1991), ou seja, pode ser afetivo, instrumental e normativo.

4.5.1. Compromisso afetivo

No que concerne ao compromisso organizacional afetivo, alguns participantes afirmam sentir-se comprometidos com a organização por terem uma ligação emocional e de apego com os colegas, os superiores e, no fundo, com a organização no seu todo. Os colaboradores com um alto compromisso afetivo sentem-se emocionalmente ligados à organização, têm um senso de pertença e cuidam do sucesso da organização. Esta dimensão do estudo é discutida por Sousa (2012) e através do modelo tridimensional de compromisso de Meyer e Allen (1991) que determinam o grau de envolvimento dos colaboradores sob determinadas causas. Portanto, os colaboradores ficam na organização porque sentem que querem ficar e, ao mesmo tempo, identificam-se com a mesma criando um vínculo emocional.

4.5.2. Compromisso instrumental ou calculativo

No que concerne ao compromisso organizacional instrumental ou calculativo, uma minoria dos participantes está comprometida com a organização porque sente necessidade e reconhece os custos associados com a saída da mesma, pela ausência de alternativas de emprego, ou de sentimento de que os sacrifícios pessoais causados pela saída serão elevados. Esta dimensão do estudo é discutida por Silvério (2017) e através do modelo tridimensional de

compromisso de Meyer e Allen (1991) que determinam o grau de envolvimento dos colaboradores sob determinadas causas. Deste modo, os colaboradores ficam na organização por perceberem que se abandonarem a organização perdem alguns benefícios dados pela mesma, que desenvolveram enquanto lá permaneceram e que vão perder caso abandonem a empresa.

Os resultados deste estudo revelam que os participantes sempre que pretendem sair da organização valorizam as recompensas e benefícios tangíveis que recebem da organização, baseando o seu compromisso na percepção de que a organização atende às suas necessidades, como salários justos, benefícios, oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira.

4.5.3. Compromisso normativo

No que concerne ao compromisso organizacional instrumental ou calculativo, alguns dos participantes estão comprometidos com a organização por sentirem dever moral e obrigação de permanecer na mesma.

Os colaboradores com um alto compromisso normativo sentem que devem permanecer na organização para retribuir algum favor ou benefício recebido em algum momento. Esta dimensão do estudo é discutida por Silvério (2017) e através do modelo tridimensional de compromisso de Meyer e Allen (1991) que determina o grau de envolvimento dos colaboradores sob determinadas causas. Assim, os colaboradores ficam na organização porque acreditam que têm uma dívida moral ou ética com a organização, seja por investimentos feitos pela empresa no que diz respeito ao seu desenvolvimento ou por benefícios recebidos.

4.5.4. Falta de compromisso

No que diz respeito à falta de compromisso, três dos participantes deste estudo afirmaram não se sentir comprometidos com a organização e que, havendo uma oportunidade de emprego mais favorável para os mesmos estes mudam de emprego de imediato. Estes colaboradores levam o compromisso para o lado mais pessoal, sentem-se comprometidos com eles mesmos e em desempenhar a sua função de forma eficiente uma vez que gostam do que fazem.

Os principais fatores que afetam esta falta de compromisso são: a falta de reconhecimento e recompensas, a falta de comunicação e transparência, pouca confiança na liderança, falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, uma cultura organizacional adequada, a falta de alinhamento com os valores da organização e a existência de conflitos interpessoais. Estes

problemas que afetam as organizações estão relacionados com as perspetivas de Collings et al.(2019), Chahlal e Poonam (2017), Martins e Cruz (2019), Mayer e Allen (1991), Sousa (2012) e Silvério (2017) que se debruçam sobre a necessidade de implementar estratégias diversificadas e iniciativas contínuas em prol do envolvimento e compromisso dos colaboradores, criando um bom ambiente de trabalho fomentando, a satisfação e retenção dos mesmos.

Posto isto, Cunha et al. (2010) e Cappelli (2000) abordam o termo “*embeddedness*” que caracteriza uma estratégia de compromisso de sucesso pois designa o vínculo e a devoção dos indivíduos à organização e, para isso, é necessário contornar os desafios que não favorecem o envolvimento dos colaboradores.

4.6. Satisfação Laboral

4.6.1. Fatores associados a maior satisfação laboral

Respeitante aos fatores que promovem uma maior satisfação laboral, este estudo revela que os participantes têm noção daquilo que lhes pode causar maior satisfação. Os principais fatores identificados pelos participantes foram: o reconhecimento do trabalho, a realização pessoal, a responsabilidade, o progresso profissional e o trabalho em si (função que desempenha).

Este resultado é corroborado por Herzberg (1959) com a teoria dos dois fatores sendo que, os causadores de maior satisfação são designados por ele como fatores satisfacientes. Assim, esta visão é atestada por Carnevale (2021) e Zumrah et al. (2022) que explicam que a satisfação no trabalho e o salário emocional estão relacionados devido à forma como os colaboradores percebem e valorizam os benefícios não financeiros que recebem da organização e que contribuem para a satisfação e o bem-estar dos colaboradores no trabalho. De acordo com os participantes quando os colaboradores têm a oportunidade de realizar um trabalho desafiante e que gostam, sentir-se responsáveis pelos resultados e receber reconhecimento e crescimento pessoal, tendem a estar mais satisfeitos no trabalho.

Por estes motivos e, de acordo com o que testemunham Oliveira (2018), Gonçalves (2017), Doren et al. (2009) e Almomani et al. (2022), as organizações que desejam promover a

satisfação dos colaboradores devem focar-se em garantir um ambiente de trabalho saudável, oferecer oportunidades para que os colaboradores se envolvam e se sintam valorizados pelo seu trabalho, uma vez que, atualmente a satisfação do colaborador é determinada pelas relações sociais e pelo reconhecimento e valorização do trabalho.

4.6.2. Fatores associados a menor satisfação laboral

No que diz respeito aos fatores associados a menor satisfação laboral, os participantes deste estudo demonstraram que os principais fatores são: as condições de trabalho, a remuneração e os benefícios sociais e as relações interpessoais com os colegas e com as chefias. Estes fatores são suportados pela teoria dos dois fatores de Herzberg (1959) como os fatores geradores de menor satisfação laboral, designado por ele de fatores higiénicos. Embora a presença de fatores higiénicos adequados seja importante para evitar a insatisfação, são os fatores motivacionais ou satisfacientes que realmente impulsionam a satisfação no trabalho, portanto, a falta destes fatores pode gerar maior probabilidade de insatisfação.

De acordo com Herzberg (1959), a presença destes fatores higiénicos não leva necessariamente à satisfação no trabalho, mas à sua ausência ou inadequação o que pode causar insatisfação, ou seja, estes fatores são considerados insatisfatórios quando estão mal aplicados, mas quando estão bem aplicados não são necessariamente agentes motivadores.

As opiniões de Gonçalves (2017), Oliveira (2018), Camara et al. (2016) e Romeira (2017) apoiam estes resultados como aspetos relacionados com o ambiente de trabalho e com as condições externas ao mesmo como, por exemplo, o salário, os benefícios, as políticas organizacionais, relacionamento com os supervisores, qualidade da liderança e condições físicas de trabalho.

Os resultados deste estudo advertem foco para a questão das recompensas, das condições de trabalho e do ambiente de trabalho como possíveis causadores de insatisfação, na medida em que Carreira (2022) aponta que a precariedade destes fatores pode aumentar o *turnover*, diminuir a produtividade e estabelecer menor retenção de talento devido à insatisfação e falta de motivação.

4.7. Desafios do setor

No que diz respeito aos principais desafios da hotelaria, os resultados deste estudo evidenciam a necessidade de o setor rever os meios estratégicos para enfrentar desafios como: a sazonalidade, os baixos salários, a rotatividade, a baixa qualificação da mão-de-obra e a baixa perspectiva de progressão de carreira, tal como apontado anteriormente pelo Turismo de Portugal (2017).

O setor da hotelaria é muito impactante na economia do país não só, na criação de receitas, mas também de empregabilidade. Com a pandemia COVID-19, o setor viveu uma crise sem precedentes, muitos hotéis fecharam e muitos colaboradores ficaram sem os seus empregos e tornou-se complexo para as organizações encontrarem meios para sobreviverem e reunirem esforços para reerguer a indústria no fim da pandemia, o que corrobora os argumentos de Costa et al. (2023) ao frisarem as dificuldades de um setor que outrora estava em constante crescimento. Atualmente, em tempo de pós-pandemia, o setor tem-se revelado resiliente, com capacidade de recuperação e agilidade no que toca à apresentação de resultados eficientes. Contudo, o setor encontra-se numa nova realidade em que um dos desafios não identificado pelos participantes deste estudo, é relativo à criatividade e inovação muito pela globalização e crescente importância das tecnologias. Especialmente após a pandemia, a indústria viu-se obrigada a rever as suas estratégias e a desenvolver soluções, adaptando o serviço às mudanças e às necessidades do novo hóspede.

O período pós-pandemia ainda marca o setor com alguns desafios duradouros como podemos verificar através dos participantes deste estudo. Concretamente, os participantes referem a rotatividade em dois prismas importantes. Por um lado, a questão da rotatividade de pessoal vivida pelo setor em que os participantes se referem à frequência com que os colaboradores entram e saem das organizações sob a influência de fatores, nomeadamente, os fatores higiénicos de Herzberg (1959), aqueles que evitam a satisfação e consequente risco de saída.

O *turnover* constitui um problema para as organizações por estar associado a elevados custos para as mesmas e redução da produtividade de quem permanece, assim como referem Garcia (2022), Chahlal e Poonam (2017), Bello et al. (2021), Okae (2018), Strapasson, Concolato e Ferreira (2007) e Hashim et al. (2022) que, para que haja redução do *turnover*, é preciso, cada vez mais, que as organizações planifiquem, organizem e ponham em prática

estratégias corporativas que fomentem o aprendizado e a motivação, como por exemplo, uma gestão transparente, formações, planos de carreira e *feedback*.

Falando em rotatividade, os participantes também referem os turnos rotativos como um desafio que o setor apresenta. A rotatividade de horários pressupõe um desgaste físico e emocional dos colaboradores e a falta de uma rotina estável, o que se reflete na dificuldade de comunicação que pode haver entre os turnos e na dificuldade da organização em reter os seus colaboradores. Os resultados do estudo no que diz respeito à rotatividade de horários, vão ao encontro do referido por Ramalho (2020) e Hashim et al. (2022) que se debruçam sobre os desafios do setor, nomeadamente, sobre a questão dos horários de trabalho e o trabalho por turnos. Posto isto, os hotéis devem adotar estratégias de como oferecer flexibilidade de horários sempre que possível, fornecer suporte aos colaboradores para contornar o desgaste físico e emocional, promover uma cultura de comunicação para que os colaboradores de diferentes turnos estejam igualmente informados e preparados para atender às necessidades dos hóspedes.

A sazonalidade continua a constituir um desafio do setor, o mesmo é apontado pelos participantes deste estudo especialmente pela precariedade dos contratos de trabalho e pela pouca procura do turismo em determinadas épocas do ano. Esta flutuação na procura pode resultar em períodos de alta ocupação e maior receita em algumas épocas do ano, contrastando com momentos de baixa ocupação e menor rendimento em outras épocas. Este desafio também é percecionado por Costa et al. (2023), Holson-Okoe (2021) e Alshuqaiqi e Omar (2019) que frisam que o entendimento da sazonalidade é essencial para uma gestão eficaz e permite que os gerentes dos hotéis tomem decisões informadas para otimizar a ocupação e a receita ao longo do ano porque no fundo, as organizações vêm-se obrigadas a refletir sobre estratégias como por exemplo, a criação de ofertas e pacotes especiais, ajustar os preços à procura, investir em marketing e procurar atrair diferentes segmentos de hóspedes.

No que diz respeito aos baixos salários que caracterizam o setor da hotelaria, este estudo revela que a maioria dos participantes recebe um salário acima do mínimo nacional. Contudo, continua a ser um salário baixo muito marcado pelos elevados custos operacionais e pelas próprias políticas de remuneração da empresa. Este cenário constitui da mesma forma um entrave à retenção de talentos e à qualidade do serviço prestado, assim como reforçam Lemos (2022), Ramalho (2020) e Garcia (2022) com a consciência de que o setor é alvo de elevados custos e muitas vezes, tentam colmatar este problema através de outras recompensas que possam de certa forma motivar os seus colaboradores.

Também os baixos salários estão associados a outro desafio que corresponde à baixa qualificação da mão-de-obra, uma vez que, muitos dos empregos na hotelaria não exigem qualificações especializadas, o que pode resultar em salários mais baixos, já que há um maior *pool* de pessoas disponíveis para esses trabalhos. Em concordância com Sousa (2021), Barbosa (2022) e Garcia (2016) este é um dos principais desafios do setor e, com este estudo foi possível verificar isso mesmo. Se por um lado, os participantes referem a dificuldade que o setor tem em contratar mão-de-obra com as competências necessárias para as funções, por outro lado, contratar um profissional com grandes habilitações literárias não significa necessariamente que este detenha as competências necessárias para a função, havendo maior necessidade da organização em apostar na formação e desenvolvimento de competências dos mesmos.

A baixa perspectiva de progressão de carreira é um entrave sentido no decorrer do estudo, pois, muitos dos participantes reconhecem em si e no setor, a escassez de oportunidades de carreira. Estes resultados estão alinhados com a literatura, tal como Lamelas (2019), Baum (2019) e Ramalho (2020), que explicam que este problema pode ser acentuado pela falta de mão-de-obra especializada e pela falta de investimento das organizações no que diz respeito à formação e desenvolvimento, limitando o desenvolvimento dos colaboradores e gerando desmotivação e risco de saída.

Capítulo V- Considerações Finais

5.1. Conclusões do estudo

O presente estudo tem como principal objetivo caracterizar a retenção de talento no setor hoteleiro, no sentido de compreender quais os desafios que se colocam às unidades hoteleiras neste domínio. Os resultados do estudo permitem, pois, concluir que os principais desafios da retenção de talento nas unidades hoteleiras centram-se principalmente em questões profissionais referentes ao desejo de um salário acima do mínimo nacional, existência de benefícios sociais, oportunidades de progressão de carreira, oportunidades de formação e desenvolvimento, qualidade do relacionamento com os líderes, ambiente de trabalho agradável, o reconhecimento e a estabilidade profissional.

Apesar de as questões profissionais assumirem grande relevância para a retenção de colaboradores, os mesmos também mencionaram um aspeto de cariz pessoal, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, tido para os colaboradores como uma razão fulcral para a sua permanência nas organizações. Segundo os participantes, este equilíbrio apenas se revela através da flexibilidade de horários, que permite disponibilidade de tempo para a família e para a vida pessoal em si, não havendo evidência de outras razões que promovam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Os resultados revelam, ainda, a existência de outras razões tais como: incerteza sentida durante e após a pandemia, a localização da unidade hoteleira, as reduzidas oportunidades de trabalho e oportunidade de ganhar experiência profissional.

Em congruência com estes aspetos, o estudo permitiu avaliar as razões que podem causar intenção de saída. Os participantes deste estudo demonstraram que as principais razões prendem-se com baixos salários, falta de oportunidades de crescimento e promoção, falta de formação, ambiente de trabalho desagradável, estilo de liderança desadequado, falta de *feedback* e reconhecimento e a procura de melhores condições de trabalho (trabalho por turnos e horários rotativos). Aliado a estes aspetos, os participantes também referem como fatores de intenção de saída a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a mudança de residência e o excesso de trabalho ou, por outro lado, a existências de oportunidades de emprego mais apelativas também reforça o interesse em abandonar a atual unidade hoteleira.

Todos os participantes deste estudo associam o fator retenção de talento a um ambiente de trabalho agradável. A existência de uma cultura organizacional baseada em valores e

princípios, uma liderança afetiva suportada numa comunicação aberta e transparente e a existência de um espírito de equipa constituem fatores chave para a retenção de talento nas organizações envolvidas neste estudo.

Para além disso, são vários os fatores que podem estar associados a uma maior e menor satisfação laboral. Este estudo identifica como fatores causadores de maior satisfação laboral o reconhecimento do trabalho, a realização pessoal, a responsabilidade, o progresso profissional e a função desempenhada. Por outro lado, o estudo revela que os fatores associados a uma menor satisfação laboral são as condições de trabalho, a remuneração e os benefícios sociais e as relações interpessoais com os colegas e com as chefias.

Os resultados deste estudo comprovam a relação existente entre o compromisso organizacional e a retenção de talentos. Portanto, colaboradores mais comprometidos são mais propensos a permanecerem na organização por muito tempo. Altos níveis de compromisso estão associados a uma grande satisfação no trabalho, uma grande motivação e sentimento de pertença que torna pouco provável o abandono da organização por parte dos colaboradores. Neste sentido, e perante os tipos de compromisso estudados, é possível verificar que a perspetivas dos participantes em relação aos vários tipos de compromisso é bastante variável, visto que, três dos participantes estão comprometidos na organização por razões afetivas e por se sentirem envolvidos, dois participantes porque sentem necessidade de permanecer devido às condições laborais que a organização proporciona, três dos participantes afirmam sentir-se na obrigação e dever moral de permanecer nas mesmas e por fim, outros três não sentem qualquer tipo de compromisso.

Os resultados obtidos permitem verificar que as unidades hoteleiras em estudo têm vindo a apresentar, ao longo dos anos, alguns desafios característicos e que colocam entraves à estratégia de gestão de recursos humanos adotada. Com a pandemia do COVID-19, a realidade nestas unidades hoteleiras mostrou estarmos perante um setor muito débil impedindo a continuidade das estratégias outrora definidas e forçando a adoção de novas. Com isto, podemos referir que, atualmente, os principais desafios da hotelaria continuam a associar-se à sazonalidade, aos baixos salários, à rotatividade, à baixa qualificação da mão-de-obra e à baixa perspetiva de progressão de carreira.

5.2. Limitações do estudo e sugestões de investigações futuras

No que respeita às limitações agregadas à realização deste estudo, uma das limitações encontradas foi a escassez de literatura específica para o tema em estudo, mais concretamente que não falasse somente em práticas de gestão de recursos humanos e retenção de talento de uma forma geral, mas na sua relação específica com o setor hoteleiro, atendendo ser um setor com desafios bastante característicos no que diz respeito à gestão de recursos humanos.

Outra questão importante e que limitou este estudo foi o número reduzido de participantes. A saturação teórica foi atingida ao final de 10 entrevistas e, portanto, em estudos futuros um maior número de participantes e a adoção de uma metodologia quantitativa ou mista poderá extrair dados mais robustos que permitam generalizar os resultados obtidos. Deste modo, um maior número de participantes e, de diferentes zonas do país, permitiria obter dados mais consistentes perceber como esta problemática de estudo é vivida em diferentes regiões do país.

Outra limitação a considerar associa-se à predominância de participantes com idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos correspondentes apenas a uma geração, a Geração Y, ou também denominada de *millennials* e, deste modo, não foi possível generalizar os dados obtidos e compreender de que forma a idade dos participantes pode influenciar a perceção dos mesmos sobre as práticas de retenção de talento, uma vez que, o estudo comporta, no geral, resultados apenas de um intervalo de idades. Da mesma forma, outra limitação do estudo é referente às qualificações da maioria dos participantes. A maioria dos participantes apenas detém qualificações ao nível do ensino secundário profissional o que poderá influenciar a generalidade dos resultados respeitante ao nível de retenção de talento. Estudos futuros poderão explorar a idade enquanto fator moderador ou mediador da maior ou menor retenção.

Estas limitações não impediram a aquisição de respostas que pudessem ir ao encontro dos objetivos que nortearam este estudo sendo possível reconhecer que a investigação institui um contributo valioso para a investigação científica no que diz respeito aos problemas sentidos pelo setor da hotelaria, mais concretamente referente ao conhecimento sobre a forma como as organizações portuguesas estão a atuar na gestão da retenção de talento e avaliar o panorama geral das organizações nesse sentido.

Considerando a importância da idade como fator influenciador das perspetivas sobre as práticas de gestão de recursos humanos, uma sugestão de pesquisa futura seria associar a retenção de talento às diferentes gerações presentes no mercado de trabalho. Deste modo, seria possível

compreender de forma concreta a retenção de talento e os principais fatores motivadores de cada geração, procurando estabelecer uma comparação concreta e aprofundar o conhecimento sobre as práticas de retenção. Esta sugestão poderá contribuir para um maior enriquecimento da realidade do setor hoteleiro em Portugal assim como contribuir para a teoria da retenção de talento no setor de hotelaria, ainda escassamente estudado.

Uma vez estudada a retenção de talento em Portugal seria interessante verificar como este desafio sentido pela hotelaria é experienciado a nível internacional pois, para além de poder contribuir para melhorar a retenção do talento nas organizações acaba por permitir avaliar como pode favorecer o desenvolvimento global e a inovação na gestão de talento no setor.

Tendo em conta que as dificuldades de retenção são um desafio permanente e que necessitam da revisão constante das práticas associadas, seria crucial ampliar este estudo para outros setores de atividade que têm, da mesma forma, dificuldade em reter os seus talentos e, assim através do estudo procurar estabelecer de forma geral medidas e estratégias que possam influenciar a permanência dos colaboradores nas organizações. Tratando-se de um estudo exploratório, acreditamos que os resultados poderão inspirar outros investigadores interessados no tema e, deste modo, enriquecer os contributos para a teoria e as implicações para a prática da gestão de recursos humanos nas unidades hoteleiras.

Referências Bibliográficas

- Almomani, L. M., Sweis, R., & Obeidat, B. Y. (2022). The impact of talent management practices on employees' job satisfaction. *International Journal of Business Environment*, 13(3), 259–281. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2022.123691>
- André, M. E. (1983). Texto, contexto e significados: algumas questões na análise de dados qualitativos. *Cadernos de Pesquisa*, 1, 66–71.
- Armbrust, G. (2021). *O que é avaliação de desempenho? Objetivos, 9 tipos e como fazer*. BLOG GUPY. <https://www.gupy.io/blog/avaliacao-de-desempenho>
- Bancaleiro, J. (2011). “Employer Branding.”
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*.
- Barros, L. (2022). Plano de Carreira: Como Funciona e Como Implementar em Sua Empresa? *Tangerino*.
- Bastos, A. (2021). *Como usar Inbound Recruiting, Candidate Persona e Jornadas na sua estratégia*.
- Bellani, B. (2019, February 27). *O que é job shadowing: experiência prática no exterior*.
- Bello, M. B., Aina, C., & Oluwole, A. (2021). Job satisfaction and employees' turnover in hotel industry: Evidence from Lagos state Nigeria. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(4), 1481–1502. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-174>
- Borges, R. (2018). *CARACTERÍSTICAS DAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO-ESTUDO DE CASO NUMA PME*.
- Callefi, J. S., Teixeira, P. M. R., & Santos, F. C. A. (2021). RELAÇÕES ENTRE MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E AS DIMENSÕES COMPETITIVAS DA ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS NO GREAT PLACE TO WORK. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 23(1), 106–121. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i1.48650>
- Câmara, R. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 179–171.
- Cappelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, Jan(January 2014), 79–87.
- Cardoso, A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de talentos* (1ª Edição). LIDEL.
- Carnevale, B. (2021). Salário Emocional nas empresas: Entrevista com Emília Silva, da H@W. *Factorial*.
- Carreira. (2022). Satisfação no trabalho: o que é e dicas para criar um ambiente ideal. *Redação Tua Carreira*.
- Chahlal, H. S., & Poonam. (2017). Study of Organisational Culture, Employee Turnover and Employees' Retention in hospitality sector. *Pacific Business Review International*, 9(11), 119–125. www.pbr.co.in
- Chaves Nobre, F., Alves Corrêa, D., Nepomuceno, L. H., Holanda, L., Nobre, N., Sousa, A. J., & Filho, V. S. (2016). *A Amostragem na Pesquisa de Natureza Científica em um Campo Multiparadigmático: Peculiaridades do Método Qualitativo*.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Costa, C., Malta, A., Salgado, M., & Oliveira, M. (2023). *Estudo do mercado de trabalho para o setor do turismo: relatório final*.
- Costa, D. (2022). Employee experience: o que é, exemplos e importância no RH. GUPY.

- Costa, N., Oliveira, C. M., & Oliveira, I. (2021). The role and relevance of human resource management and its practices in the portuguese hotel industry. In *Tourism and Hospitality Management* (Vol. 27, Issue 2, pp. 407–427). University of Rijeka.
<https://doi.org/10.20867/thm.27.2.9>
- Cunha Pina, M., Rego, A., Cunha Campos, R., Cardoso Cabral, C., Marques Alves, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (M. Robalo, Ed.; 2^o). Edições Sílabo.
- Dau, G. (2021, May 28). *Remuneração e Benefícios: O que é e como implementar na sua empresa*. Jornal Contábil. <https://www.jornalcontabil.com.br/remuneracao-e-beneficios-o-que-e-e-como-implementar-na-sua-empresa/>
- Dumitrascu, O., Dumitrascu, M., & Dobrotă, D. (2020). Performance evaluation for a sustainable supply chain management system in the automotive industry using artificial intelligence. *Processes*, 8(11), 1–20. <https://doi.org/10.3390/pr8111384>
- Lima, F. (2022, October 19). *Entenda tudo sobre inbound recruiting*.
- Ferreira, C. (2013). *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria da Ilha da Madeira*.
- Oliveira, F. (2018). *O Efeito Das Recompensas Na Satisfação Do Trabalho E Na Retenção De Talentos: O Caso Do Setor Imobiliário*.
- Firmino, M. L., & Resende Da Silva, P. (2021). O DESAFIO DA GESTÃO DO TALENTO NO CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM CURSO-UMA ANÁLISE A EMPRESAS DO ALENTEJO. In *Rev UI_IPSantarém* (Vol. 9, Issue 4).
- Fontes, A. (2021). *Sex appeal – a nova competência dos líderes (e das empresas)*.
- Garcia, D. (2022). *Situação da Indústria hoteleira em 2022*.
<https://www.scoutlogicscreening.com/blog/what-causes-employee-turnover-in-hospitality>
- Ghezzi, A., Gabelloni, D., Martini, A., & Natalicchio, A. (2018). Crowdsourcing: A Review and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 343–363. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12135>
- Gianotto, D. (2022). *Você sabe o que é ONBOARDING?*
- Gonçalves, B. M. A. (2017). A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências. *Ufp.Pt*, 1–7.
[https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6621/1/DM_Bruno Gonçalves.pdf](https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6621/1/DM_Bruno%20Goncalves.pdf)
- Hargrave, M. (2022, November 20). *Crowdsourcing: Definition, How It Works, Types, and Examples*.
- Hashim, A., Firdaus, M., & Sabri, M. (2022). *THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK-LIFE BALANCE AND EMPLOYEE RETENTION*.
<https://www.researchgate.net/publication/362249880>
- Hollweck, T. (2016). Robert K. Yin. (2014). Case Study Research Design and Methods (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages. *The Canadian Journal of Program Evaluation*. <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>
- Holston-Okae, B. L. (2021). The Effect of Employee Turnover in the Hospitality Industry: Quantitative Correlational Study. *Anatolia*, 32(3), 489–500.
<https://doi.org/10.1080/13032917.2021.1901752>
- Hoque, K. (1999). *Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2022). *Taxa bruta de ocupação cama (Série 2002-2005 - %) nos estabelecimentos hoteleiros*.
https://www.ine.pt/bddXplorer/htdocs/minfo.jsp?var_cd=0007913&lingua=PT
- LAMELAS, M. M. M. X. (2019). *EXPECTATIVAS DE CARREIRA: PERCEÇÕES DOS ESTUDANTES DE HOTELARIA E TURISMO*.

- Ledo, W. (2016). Quais os 10 desafios para o turismo português na próxima década? *Jornal de Negócios*. https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/quais_os_10_desafios_para_o_turismo_portugues_na_proxima_decada
- Leitão, J. (2017). *Caracterização das Práticas de Retenção de Talento Utilizadas Pelas Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação*. 1–76.
- LUGARH. (2021). Employee experience: por que é tão importante para as organizações? *Linkedin*.
- Manzato, A. J., Adriana, P., & Santos, B. (2014). *A ELABORAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS NA PESQUISA QUANTITATIVA*.
- Martins, A. P. (2016). *O Desenho do Sistema de Recompensas de uma Organização do Setor Bancário* (Vol. 388) [Instituto Superior Miguel Torga]. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsrca&AN=rcaap.portugal.123456789.697>
- Martins, C. A., & Machado, C. F. (2002). *RH-08. A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO SECTOR HOTELEIRO*.
- Martins, D., & Cruz, R. M. da. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica* (Editora RH, Ed.; 1st ed.).
- Martins, F. (2021). *Onboarding inclusivo: o primeiro passo para aumentar a retenção de talentos*.
- Mascarenhas, M. (2019). A Influência Exercida pela Liderança na Retenção de Talentos. *Libertas*, 15.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT*.
- Mouquinho, M. (2022). *GESTÃO ESTRATÉGICA DE TALENTOS*.
- Msengeti, D. M., & Obwogi, Dr. J. (2015). *Effects of Pay and Work Environment on Employee Retention : A Study of Hotel Industry in Mombasa*. 5(4), 1–10.
- Nascimento, L. de C. N., Souza, T. V. de, Oliveira, I. C. D. S., Moraes, J. R. M. M. de, Aguiar, R. C. B. de, & Silva, L. F. da. (2018). Theoretical saturation in qualitative research: an experience report in interview with schoolchildren. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(1), 228–233. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0616>
- Olivieri, P. (2021). Qual é a importância da área de remuneração e benefícios para o mundo corporativo? *Linkedin*.
- Pedro B. Camara, Paulo Guerra, J. R. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7^o). Dom Quixote.
- Pereira, C. N. (2022). *AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA*.
- Perez, F. (2021). Salário Emocional: o que é e por que oferecer aos seus colaboradores? *Linkedin*.
- Pérez, M., Cárdenas, S., & Ramírez, J. (2020). *La Importancia del Employer Branding*.
- Pratt, M. (2017, July). *crowdsourcing*.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2015). *Manual de investigacion en ciencias sociales*.
- Ramalhinho, L. C. M. (2015). *A Gestão de Recursos Humanos e a Valorização das Competências Sócio-emocionais na Hotelaria*.
- Ramalho, A. F. C. (2020). *Gestão de Recursos Humanos do Setor Hoteleiro: Estudo de caso na cidade do Porto*. 3, 1–137.
- Ramires, M. (2021). *ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS NA FNAC ESTUDO DE CASO*.

- Raquel, S., & Cunha, V. (2019). *Desenvolvimento de uma proposta para um sistema de gestão e avaliação de desempenho num setor de produção numa indústria metalomecânica*.
- Ribeiro, E. A. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência: Olhares e Pesquisa Em Saberes Educacionais*, 4(4), 129–148.
<http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/328/310>
- Rodrigues, F. (2017). *Mapeamento das Competências-chave Transversais*.
- Romeira, A. (2017). Salário emocional. Quem disse que o dinheiro é tudo? *Jornal Económico*.
- Rony, Z. (2019). *Job Shadowing as One of the Effective Activities in the Promotion Process Creates Quality Managers*. <https://www.researchgate.net/publication/335909483>
- Rosa, A. I. V. (2012). *Sistema de Recompensas – Estudo de Um Caso*. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Santos, A. C. (2011). *PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: PERSPECTIVAS DA DIRECÇÃO EXECUTIVA*.
- Sanus. (2022). Qual é a importância do employee experience para o sucesso da sua empresa? *Linkedin*.
- Scher, R. (2021). Você sabe a diferença entre gestor e líder? *Linkedin*.
- Sezões, C. (2017). *IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING NO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DA EMPRESA. ESTUDO DE CASO CARLOS MIGUEL ISÁ SEZÕES*.
- Silva, R. (2022, March 26). *O que é inbound recruiting? Qual seu impacto?*
- Silvério, Z. (2017). Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas. *ISG-Instituto Superior de Gestão*, 1–86.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/18687>
- Sofia, A., & Lourenço, A. (2021). *GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NUMA FINTECH: PROPOSTA DE RESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO*.
- Solides Tecnologia. (2021). *Desenvolvimento de talentos: O que é preciso e como desenvolver pessoas na empresa*. <https://blog.solides.com.br/desenvolvimento-de-talentos/>
- Sousa, E. (2012). *COMPROMISSO AFECTIVO, NORMATIVO E COOPERAÇÃO EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL*.
- Sousa, J. (2021). *Desafios da Gestão de Recursos Humanos na Geração Millennial*.
- Souza Minayo, M., & Costa, A. (2018). *Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa*. <https://doi.org/10.24140/issn.1645-7250.rle40.01>
- Turijobs. (2022). Salário emocional: o que é e como aplicá-lo. *Turiconsejos*.
- Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027. Estratégia Do Turismo 2027*, 66.
http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET2027.pdf
- Vergara, S. Constant., & Davel, Eduardo. (2001). *Gestão com Pessoas e Subjetividade* (Atlas, Ed.).
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods* (Fifth edition). SAGE.
- Zumrah, A. R., Azmir, M., Nizah, M., & Jalil, N. (2022). *Impact of Work-Life Balance on Employee Retention: Home Mortgage as Moderator*.
<https://www.researchgate.net/publication/366986093>

Anexos

Anexo 1: Guião de Entrevista

Guião de Entrevista a Colaboradores do Setor Hoteleiro com experiência de pelo menos 5 anos

Protocolo da Entrevista:

- Apresentação Institucional.
- Explicação do objeto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.

Guião da Entrevista

O entrevistado

- Idade
 - Habilitações Literárias
 - Qual a sua função na organização?
 - Quantos anos de antiguidade na organização?
 - N° de estrelas do hotel
 - Localização da organização
 - N° estimado de colaboradores
 - Ano de criação do hotel
1. Qual é a sua opinião sobre as políticas e práticas de recursos humanos da empresa no que respeita à retenção de colaboradores? (*Sente que há preocupação em conseguir que os trabalhadores permaneçam na empresa? Perguntar se há essa preocupação ou não*)
 2. Após a contratação de um colaborador é necessário dar início ao processo de integração. Reconhece haver na sua organização algumas práticas de integração dos novos colaboradores que possam ajudar na sua retenção futura?
 3. Enquanto colaborador da empresa, certamente tem opinião sobre práticas de desenvolvimento de talentos presentes na sua organização. Existem? Pode dar alguns exemplos? (*se não responder dar exemplo sobre formação, planos de desenvolvimento e evolução de carreira*) Quais são os que considera mais bem-sucedidos?
 4. No caso concreto das oportunidades de desenvolvimento de carreira dentro da empresa. Sente que há espaço para crescer e desenvolver novas competências?
 5. Existe alguma prática de reconhecimento que incentive e reconheça o desempenho dos colaboradores? Pode dar algum exemplo?
 6. A empresa mostra preocupação em equilibrar a vida profissional e pessoal dos colaboradores? Se sim, pode dar exemplos de como revela essa preocupação? (*Caso não*)

tenha resposta perguntas se há flexibilidade no horário de trabalho, políticas de trabalho remoto ou outras medidas)

7. Considera que está inserido num ambiente de trabalho agradável? Se sim, pode dar exemplos de aspetos que contribuem para esse ambiente?
(se não, perguntar se a cultura, a liderança e a comunicação são do seu agrado)
8. Na sua opinião quais são os maiores desafios que o setor hoteleiro apresenta e que podem causar maior insatisfação nos colaboradores e risco de saída?
9. Considera que a sua organização tem implementado medidas que visam reduzir a rotatividade dos colaboradores? Se sim, pode exemplificar?
10. O que o mantém motivado a permanecer nesta organização?
11. O que o motiva mais na sua empresa? O salário material (dinheiro) ou o salário emocional (reconhecimento, benefícios sociais, regalias como flexibilidade, ...)? Porquê?
12. Na sua opinião quais são as principais razões pelas quais as pessoas abandonam uma organização?
13. Sente-se comprometido com a organização? Consegue dar-me alguns exemplos de fatores que promovem esse compromisso ou falta dele?
14. Já ponderou procurar outras oportunidades? Se sim, porquê, se não porquê?
15. Gostaria de acrescentar mais alguma informação que considere importante para o tema em estudo?

Agradeço a disponibilidade.