

DM

A Valorização dos Colaboradores como Fator Eminente para a Taxa de Retenção dos Mesmos na Hotelaria

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Ana Carolina Abreu Ferreira
MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

setembro | 2024

A Valorização dos Colaboradores como Fator Eminente para a Taxa de Retenção dos Mesmos na Hotelaria

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Ana Carolina Abreu Ferreira

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO
Fátima Bento dos Reis

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos como fator para a
retenção dos mesmos na Hotelaria**

Contracapa (folha de rosto)

Folha com a indicação sobre os direitos de cópia;

Dedicatória

Para o Lucas, o meu ser de luz a quem quero dar o exemplo de que nunca é tarde para ir atrás de um sonho, basta apenas acreditarmos em nós próprios.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, como sempre em tudo na minha vida, quero agradecer ao meu filho Lucas, por toda a paciência que teve comigo neste percurso, pelas horas que estive mais ausente para perseguir este sonho. Que lhe fique na memória a mãe determinada e trabalhadora no lugar da mãe mais ausente.

Seguidamente quero agradecer à minha família, mais concretamente à minha mãe Sandra Abreu e à irmã Marta Ferreira, por estarem lá para incentivar este percurso não permitindo que desistisse, e ajudando de todas as maneiras que lhes foram possíveis, seja cuidando do meu filho quando precisava de estudar, seja lendo e relendo textos que lhes enviava em busca de melhores opiniões.

Expresso o meu agradecimento à minha orientadora, Prof Dra. Fátima Bento dos Reis, que mais que uma coordenadora foi um ombro amigo, que me motivou desde o início, que compreendeu as minhas ausências por certos períodos e que me ajudou a não desistir. Que sempre teve uma palavra amiga, mas firme, que eu precisei para terminar esta dissertação.

Às minhas amigas, Ana Abreu, Joana Garcia e Márcia Sá, aquelas que no meio desta aventura, me trouxeram momentos de descontração para aliviar o stress, que me fizeram ver que por vezes uma pausa para voltar mais forte é preciso, e que nunca duvidaram de que eu iria conseguir alcançar este objetivo.

À minha entidade patronal, que no decurso desta etapa sempre entendeu que o meu sucesso académico trará, também, frutos à minha prestação profissional e para tal facilitaram (os meus horários) quando precisei de me concentrar nos estudos ou trabalhos académicos.

[Página propositadamente deixada em branco]

Resumo

A prestação de serviços é o fundamento do setor hoteleiro. Este setor vive sobretudo de mão-de-obra intensiva, da prestação de serviços, nos quais a interação com o cliente assume um papel fundamental. Porém, é um setor de atividade que enfrenta o problema de assegurar uma performance superior por parte dos seus recursos humanos, muitas vezes recrutados exclusivamente para períodos sazonais.

Neste estudo pretende-se analisar as práticas de gestão de pessoas no setor hoteleiro na Ilha da Madeira e aplicando o método qualitativo e tendo por base os objetivos previamente definidos, pretende-se obter resposta relevante à seguinte questão: Que práticas de gestão de RH são aplicadas Hotelaria? A pesquisa utilizou entrevistas semiestruturadas, evidenciando que a principal causa da baixa retenção é a falta de práticas eficazes de valorização dos colaboradores.

Os resultados revelam que a implementação de estratégias que valorizem os colaboradores, como oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e um ambiente de trabalho positivo, são cruciais para aumentar a retenção. A gestão eficaz das práticas de GRH não só melhora a motivação dos funcionários, mas também contribui para o desenvolvimento das competências necessárias para um serviço de excelência. Além disso, o estudo aponta que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são fatores determinantes para reduzir a intenção de saída dos funcionários.

A análise correlacional também revelou que funcionários mais jovens e com menor escolaridade apresentavam maior intenção de saída, sugerindo que estratégias específicas de retenção devem ser direcionadas para esses grupos. Esta abordagem analítica permitiu compreender de forma abrangente as dinâmicas das práticas de GRH na hotelaria da Madeira, oferecendo insights valiosos para a formulação de políticas que promovam a retenção de talentos no setor.

Palavras-chave: Hotelaria, gestão de recursos humanos, retenção de colaboradores, satisfação no trabalho, motivação e rotatividade

[Página propositadamente deixada em branco]

Abstract

The provision of services is the foundation of the hotel industry. This sector is mainly labor intensive, providing services in which interaction with the customer plays a fundamental role. However, it is a sector that faces the problem of ensuring superior performance from its human resources, often recruited exclusively for seasonal periods.

This study aims to analyze people management practices in the hotel industry on Madeira Island and, by applying the qualitative method and based on previously defined objectives, we aim to obtain a relevant answer to the following question: What HR management practices are applied in the hotel industry? The research used semi-structured interviews, showing that the main cause of low retention is the lack of effective practices to value employees.

The results reveal that the implementation of strategies that value employees, such as opportunities for professional growth, recognition and a positive work environment, are crucial to increasing retention. Effective management of HRM practices not only improves employee motivation, but also contributes to the development of the skills necessary for excellent service. Furthermore, the study indicates that job satisfaction and organizational commitment are determining factors in reducing employees' intention to leave.

The correlational analysis also revealed that younger and less educated employees had a higher intention to leave, suggesting that specific retention strategies should be targeted at these groups. This analytical approach allowed for a comprehensive understanding of the dynamics of HRM practices in the hotel industry in Madeira, offering valuable insights for the formulation of policies that promote talent retention in the sector.

Keywords: Hotel industry, human resource management, employee retention, job satisfaction, motivation and turnover

[Página propositadamente deixada em branco]

Índice Geral

Dedicatória.....	iv
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	ix
Índice Geral.....	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de tabelas.....	xv
Lista de abreviaturas, siglas, símbolos e acrónimos.....	xvii
Introdução.....	1
Capítulo I - Revisão da Literatura.....	3
1.1 Satisfação dos Recursos Humanos da hotelaria para com o trabalho.....	3
1.1.1 Indústria hoteleira em Portugal.....	3
1.1.2 Importância dos recursos humanos na indústria hoteleira.....	5
1.1.3 Impacto da satisfação com o trabalho.....	9
1.1.4 Principais modelos de motivação com o trabalho.....	11
1.1.4.1 A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	12
1.1.4.2 Teoria do ERG - Existence, Relatedness e Growth.....	14
1.1.4.3 Fator Motivador-Higiene de Herzberg.....	16
1.1.4.4 Teoria X e Y de McGregor.....	17
1.1.4.5 Teoria das Necessidades Socialmente adquirias de McClelland.....	19
1.1.5 Fatores que influenciam a (in)satisfação com o trabalho na indústria hoteleira	22
1.1.6 O turnover no sector da hotelaria.....	23
1.2 Fatores de retenção dos colaboradores.....	27

1.2.1	Determinantes das intenções de ficar	27
1.2.2	Práticas de Atração de colaboradores no setor Hoteleiro	28
1.2.3	Práticas de Retenção de colaboradores no setor Hoteleiro.....	31
1.2.4	Escassez de mão de obra qualificada e rotatividade dos trabalhadores.....	34
2	Capítulo II – Metodologia	36
2.1.	Abordagem Metodológica	36
2.2.	Métodos de Recolha de Dados	37
2.2.1.	Instrumento de Recolha de Dados: Questionário	37
2.2.2.	Desenvolvimento e Estruturação do Questionário	38
2.2.3.	Administração do Questionário	40
2.3.	Seleção da Amostra	40
2.4.	Procedimentos de Análise de Dados	42
3	Capítulo III – Análise e discussão de resultados	43
3.1	Análise descritiva	43
3.2	Análise do questionário	49
3.3	Análise comparativa e correlacional	81
4	Capítulo IV – Conclusão	102
5	Referências Bibliográficas.....	106
6	Apêndices	123
	Inquérito	123

Índice de Figuras

Figura 1-1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow;	13
Figura 1-2 Teoria do ERG, Fonte: criação própria com base em Chiavenato 2004.....	14
Figura 1-3 Teoria Motivadora- higiene.	16
Figura 1-4 Teoria de Douglas McGregor.	18
Figura 1-5 Teoria das Necessidades Socialmente adquirias de McClelland. Fonte: criação própria baseado em McClelland 1961	20
Figura 3-1 . Percentagem (%) de indivíduos pelo género	43
Figura 3-2 Percentagem (%) de indivíduos pelo nível de escolaridade	45
Figura 3-3 Percentagem (%) de indivíduos pela categoria da unidade hoteleira onde trabalhava.....	47
Figura 3-4 Percentagem (%) de indivíduos pelo tempo exerce essa função no hotel	49
Figura 3-5 Percentagem (%) de respostas sobre a sua presente situação na atual empresa	56
Figura 3-6 Percentagem (%) de respostas sobre a satisfação dos recursos humanos.....	67
Figura 3-7 Percentagem (%) de respostas sobre a retenção dos colaboradores	76
Figura 3-8 Percentagem (%) de respostas sobre a intenção de saída	80
Figura 3-9 Correlação entre idade e satisfação dos recursos humanos.	97
Figura 3-10 Correlação entre benefícios aos colaboradores e Categoria da unidade hoteleira em que trabalha.....	98
Figura 3-11 Correlação entre nível de escolaridade e intenção de saída.....	99
Figura 3-12 Correlação entre tempo de serviço no hotel e oportunidades de saída.	100

Índice de tabelas

Tabela 1-1 Súmula das Teorias Fonte: Criação Própria	21
Tabela 2.2 – Tabela de Relação entre Questões e Referências da Literatura	39
Tabela 3-1 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de indivíduos pelo gênero.....	43
Tabela 3-2 Dados descritivos da idade.	44
Tabela 3-3 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de indivíduos pelo nível de escolaridade	44
Tabela 3-4 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de indivíduos pela área de formação	45
Tabela 3-5 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de indivíduos pela categoria da unidade hoteleira onde trabalhava	47
Tabela 3-6 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de indivíduos pelo departamento desempenha funções no hotel / empreendimento turístico	48
Tabela 3-7 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de indivíduos pelo tempo exerce essa função no hotel	48
Tabela 3-8 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de respostas sobre a sua presente situação na atual empresa	51
Tabela 3-9 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de respostas sobre a satisfação dos recursos humanos	60
Tabela 3-10 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de respostas sobre a retenção dos colaboradores.....	70
Tabela 3-11 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de respostas sobre a intenção de saída.....	78
Tabela 3-12 Teste comparativo das componentes tendo em conta o gênero.....	81
Tabela 3-13 Magnitude de efeito do teste comparativo.	82
Tabela 3-14 Testes de homogeneidade de variâncias.....	83
Tabela 3-15 teste comparativo ANOVA nas componentes em estudo tendo em conta a sua escolaridade	84
Tabela 3-16 Magnitude de efeito do teste comparativo.	85
Tabela 3-17 Teste comparativo de Tukey nas componentes onde ocorreu diferenças significativas na ANOVA.....	86
Tabela 3-18 Testes de homogeneidade de variâncias.....	88

Tabela 3-19 teste comparativo ANOVA nas componentes em estudo tendo em conta a categoria da unidade hoteleira onde trabalhava.....	89
Tabela 3-20 Magnitude de efeito do teste comparativo.	91
Tabela 3-21 Teste comparativo de Tukey na componente onde ocorreu diferenças significativas na ANOVA.....	92
Tabela 3-22 Testes de homogeneidade de variâncias.....	93
Tabela 3-23 teste comparativo ANOVA nas componentes em estudo tendo em conta o departamento onde desempenhava funções.....	94
Tabela 3-24 Magnitude de efeito do teste comparativo	96
Tabela 3-25 Correlação entre idade e satisfação dos recursos humanos.....	97
Tabela 3-26 Correlação entre benefícios aos colaboradores e Categoria da unidade hoteleira em que trabalha.....	98
Tabela 3-27 Correlação entre nível de escolaridade e intenção de saída.	99
Tabela 3-28 Correlação entre tempo de serviço no hotel e oportunidades de saída.....	100
Tabela 3-29 Correlação entre oportunidades de saída, intenção de saída, satisfação dos recursos humanos e benefícios dos colaboradores.	101

1.

Lista de abreviaturas, siglas, símbolos e acrónimos

(página ímpar seguinte)

ASA - Atração-Seleção-Atrito

APO - Ajuste Pessoa-Organização

CO – Comprometimento organizacional

GRH – Gestão de Recursos Humanos

KMO – Media Kaiser-Meyer-Olkin

IoT – *Internet of things*

PIB – Produto Interno Bruto

POS – Suporte Organizacional Percebido

RH – Recursos Humanos

RNT - Registo Nacional de Turismo

TIC –Tecnologias de Informação e Comunicação

Introdução

A hotelaria é um mundo de emoções, de entrega de experiências únicas e singulares ao hóspede, de acolhimento personalizado, de hospitalidade dedicada e de superação de expectativas dos hóspedes. Por de trás da concretização dos sonhos e da experiência idealizada pelo cliente, está uma equipa que se compromete em assegurar a satisfação plena do hóspede.

O turismo em geral e a hotelaria em particular, enfrentam atualmente alguns desafios ao nível dos recursos humanos. As pessoas são uma fonte significativa de vantagem competitiva, para as organizações que optam por políticas e procedimentos para reter os seus funcionários por muito tempo. Nesse sentido a retenção dos funcionários emergiu como um dos principais drivers para o sucesso organizacional, para além de reduzir as despesas desnecessárias e melhorar a motivação e as competências dos funcionários (Aman-Ullah et al., 2020).

A retenção dos funcionários, tem sido identificada como um dos maiores desafios do século XXI, principalmente na indústria hoteleira e, como a mesma lida continuamente com o problema de mudança de força de trabalho, a retenção é um esforço contínuo e em constante evolução para manter o seu pessoal qualificado (Dwesini, 2019).

As práticas de gestão de Recursos Humanos como a remuneração, gestão, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão e administração de benefícios moldam a experiência geral dos funcionários numa organização (Armstrong & Taylor, 2020). Segundo Caselli e Ciccone (2019) as práticas de RH que contribuem para o crescimento e desenvolvimento dos funcionários aumentam a retenção dos mesmos; além de que, uma gestão eficaz das práticas de RH garante as competências, habilidades e conhecimentos desejados dos funcionários, e igualmente a sua motivação.

Neste estudo pretende-se analisar as práticas de gestão de pessoas no setor hoteleiro na Ilha da Madeira. A revisão de literatura permitiu formular as questões de investigação deste estudo. Aplicando o método qualitativo e tendo por base os objetivos previamente definidos, pretende-se obter resposta relevante à seguinte questão: Que práticas de gestão de RH são aplicadas Hotelaria?

Considerando questões de investigação mais específicas, foram definidas:

- Como se caracteriza a situação atual dos RH na Hotelaria?
- Que práticas de motivação e retenção são aplicadas na Hotelaria?
- Quais são os principais modelos / fatores de retenção?
- Dos indicadores verificados na literatura, quais são aplicados na hotelaria e quais poderão vir a ser empregues?

E para responder a esta questão o objetivo geral a importância da valorização dos colaboradores como um fator determinante para a retenção dos mesmos no setor hoteleiro, consideram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Investigar as principais práticas de valorização de colaboradores atualmente aplicadas no setor hoteleiro.
2. Avaliar a relação entre a valorização dos colaboradores e a retenção de talentos na indústria hoteleira.
3. Identificar como a valorização dos colaboradores é incorporada nas estratégias de retenção.
4. Identificar os fatores que influenciam a satisfação e o comprometimento dos colaboradores na Hotelaria.

Este trabalho está dividido em três capítulos distintos. No capítulo 1 é apresentada a revisão de literatura no âmbito da retenção de colaboradores, especificamente no setor hoteleiro. No capítulo 2 é explorada a metodologia deste estudo, e é justificada a escolha da mesma, a técnica de recolha de informação e o procedimento de tratamento da informação, sendo ainda efetuada uma caracterização dos participantes no estudo.

Finalmente, no capítulo 3 são discutidos os resultados obtidos e são apresentadas as principais conclusões, contributos e limitações de investigação futura.

Capítulo I - Revisão da Literatura

Este capítulo apresenta uma análise aprofundada da literatura relevante sobre a satisfação dos recursos humanos no setor hoteleiro, explorando os fatores que influenciam a motivação, a retenção e a rotatividade dos colaboradores. A revisão começa por contextualizar a indústria hoteleira em Portugal, destacando o papel essencial dos recursos humanos neste setor e o impacto da satisfação no desempenho organizacional. Em seguida, examinam-se os principais modelos teóricos de motivação no trabalho, como as teorias de Maslow, Herzberg e McGregor, proporcionando uma base conceptual para compreender os fatores de (in)satisfação no contexto hoteleiro. Por fim, abordam-se os desafios e estratégias relacionados à retenção de colaboradores, com foco em práticas de atração, escassez de mão de obra qualificada e gestão da rotatividade, essenciais para garantir a sustentabilidade e a competitividade do setor.

1.1 Satisfação dos Recursos Humanos da hotelaria para com o trabalho

A satisfação no trabalho é um fator determinante para o desempenho e a retenção dos recursos humanos, especialmente no setor hoteleiro, onde a interação direta com os clientes é essencial para a experiência de serviço. Este tópico explora os principais fatores que influenciam a satisfação dos trabalhadores da hotelaria, como as condições laborais, as oportunidades de crescimento profissional, a cultura organizacional e a carga de trabalho. A análise foca-se na relação entre o bem-estar dos colaboradores e os níveis de qualidade percebida pelos clientes, sublinhando a importância de estratégias eficazes de gestão de pessoas para o sucesso organizacional.

1.1.1 Indústria hoteleira em Portugal

O turismo resulta da deslocação temporária de pessoas (Cunha, 2013), sendo que o turista nas suas deslocações necessita de três atividades, nomeadamente o transporte para se deslocar, a restauração para assegurar a sua alimentação e o alojamento para dormir e descansar (Carrasqueira, 2021).

A indústria do Turismo e Hotelaria é uma das indústrias mais dinâmicas da atualidade. De acordo com a Organização Mundial de Turismo, este setor irá duplicar o número de turistas internacionais até 2030, sendo uma das maiores indústrias do mundo (OMT, 2020, Maio). O rápido desenvolvimento do turismo em todas as suas vertentes (hotelaria, turismo, agentes de viagens, etc.) exige a formação de um grande número de profissionais altamente

qualificados, capazes de gerir num contexto de profundas mudanças de mercado (Costa et al., 2023).

A Europa com maior diversidade e densidade de atrações turísticas entre os continentes, é o destino turístico mais visitado do mundo, sendo responsável por 51% das chegadas de turistas internacionais e 44% das receitas turísticas internacionais (UNWTO, Tourism Highlights, 2018). A Europa é igualmente um dos principais mercados geradores de turismo no mundo, embora este seja em grande parte doméstico. As previsões de longo prazo sugerem que o velho continente provavelmente manterá sua posição de liderança. O turismo é também um setor transversal e um fator económico essencial para a atividade económica na União Europeia, representando a terceira maior atividade socioeconómica a seguir ao comércio e setores de distribuição e construção. No caso do nosso país, gera mais de 8% do PIB, empregando aproximadamente 5,2% da força de trabalho total e é a maior atividade exportadora do país, representando 50% das exportações nacionais (Turismo de Portugal, 2023).

Na hotelaria, o ano de 2017 atingiu máximos históricos na generalidade dos indicadores, registando crescimentos de 8,9% do número de hóspedes, 7,4% do número de dormidas e 19,5% das receitas turísticas face ao ano anterior (OMT, 2020, Maio). Desde o início da pandemia, em março de 2020, em todos os meses registaram-se diminuições expressivas do número de dormidas na generalidade dos meios de alojamento turístico. Os menores decréscimos registaram-se em agosto e setembro (-46,2% e -51,4%, respetivamente) com os restantes meses a apresentarem diminuições superiores a 55%, com realce para as reduções registadas em abril e maio (-97,6% e -95,3%) (INE, 2021).

Em 2022, o setor da hotelaria em Portugal apresentou uma recuperação significativa após a pandemia, aproximando-se dos níveis de 2019. O número de hóspedes cresceu 83,3% em comparação com 2021, alcançando 26,5 milhões, e as dormidas aumentaram 86,3%, com um total de 69,5 milhões. O crescimento foi impulsionado principalmente pelos turistas internacionais, com Espanha, Reino Unido, e França a liderar entre os mercados emissores. (Turismo de Portugal, 2024)

Em 2023, os resultados continuaram a superar expectativas, com o setor turístico atingindo novos recordes. O número de hóspedes aumentou 13,3%, com 30 milhões de pessoas, das quais 18,3 milhões eram estrangeiros. As dormidas também subiram 10% em relação a 2022,

e as receitas turísticas representaram 9,5% do PIB de Portugal. Entre janeiro e outubro de 2023, o crescimento nas dormidas foi de 11%, destacando-se o aumento de 15,6% entre os não residentes (INE, 2023).

A indústria da hospitalidade está a crescer e a desenvolver-se rapidamente e, os hotéis estão cada vez mais a disponibilizar todos os serviços possíveis ao hóspede em termos de conforto e experiência de se hospedar no hotel com foco nas suas motivações e expectativas. Com o aumento da concorrência, os responsáveis e proprietários criaram produtos e serviços especializados para conquistar os seus clientes e desenvolver um mercado mais eficaz e próspero.

Os hotéis podem ser classificados com base na classificação por estrelas, serviços que oferecem, tamanho, localização, público-alvo, nível de serviços, duração da estadia do hóspede para fornecer ao hóspede uma indicação do seu perfil e as suas perspetivas (Abranja, 2020). As empresas hoteleiras podem apresentar estrutura e dimensões distintas em função de serem familiares ou multinacionais (Abranja et al., 2020).

No caso português, e segundo o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET) no seu Artigo 4.º são consideradas Tipologias de empreendimentos turísticos os seguintes tipos: Estabelecimentos hoteleiros; Aldeamentos turísticos; Apartamentos turísticos; Conjuntos turísticos (resorts); Empreendimentos de turismo de habitação; Empreendimentos de turismo no espaço rural; Parques de campismo e de caravanismo e Empreendimentos de turismo da natureza. (Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março, 2008).

Segundo o Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos existem 215 empreendimentos na Madeira.

1.1.2 Importância dos recursos humanos na indústria hoteleira

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) desempenha um papel fundamental na indústria da hotelaria, sendo um dos principais pilares que sustentam o sucesso e a reputação de um estabelecimento hoteleiro. A importância da GRH na hotelaria é multifacetada e vai muito além de simplesmente contratar funcionários. Ela abrange desde a seleção e formação de pessoal até a manutenção de um ambiente de trabalho positivo e motivador.

A GRH na hotelaria desempenha um papel vital na garantia da qualidade do serviço, na criação de um ambiente de trabalho positivo e na manutenção da cultura organizacional. É um elemento fundamental para o sucesso a longo prazo de qualquer estabelecimento hoteleiro, uma vez que os funcionários desempenham um papel central na experiência dos hóspedes e na reputação da marca.

A indústria da hospitalidade encontra um ambiente mais dinâmico e globalmente crescente, desempenha um papel significativo no desenvolvimento económico e social. Além de que, é um elemento significativo para impulsionar o crescimento económico, atraindo milhões de visitantes estrangeiros anualmente. Assim, o desenvolvimento desta indústria é necessário para o crescimento da saúde económica, pois pode gerar grandes oportunidades de emprego e atrair investimentos estrangeiros para cada país (Lin & Ping, 2016).

A prestação de um serviço de excelência e o foco na experiência e no atendimento proporcionados ao cliente são sempre palavras de ordem na hotelaria. A hotelaria é feita de pessoas para pessoas e assegurar que os colaboradores estão satisfeitos no seu local de trabalho é essencial ao funcionamento eficaz e distinto de um hotel (Abranja et al., 2020, p. 193).

As tecnologias estão a emergir, a transformar e a afetar as nossas vidas, iniciando a denominada quarta revolução industrial (Vargas Sanchez et al., 2023). As organizações confrontam-se com desenvolvimentos heterogéneos e novas questões tecnológicas como a Inteligência artificial, a realidade aumentada, a realidade virtual e a IoT – *Internet of things* impactam as mesmas. A globalização resultou num elevado desafio para as empresas de serviços, sendo que este desafio criou igualmente um mercado competitivo de serviços em que os recursos humanos são cruciais para as organizações como uma vantagem competitiva (Aladwan et al., 2015).

Para lidar e gerir esta competição, é fundamental definir as competências essenciais dentro dos recursos humanos como estratégias competitivas. As práticas eficientes de GRH desempenham um papel dominante em todos os níveis de organização em relação ao recrutamento, remuneração e demissão de funcionários.

A estratégia de GRH envolve a implementação de práticas que conectam o capital social e humano, abrangendo tanto os níveis micro quanto macro de uma organização. Aladwan et al. (2015) destacam que a GRH visa alcançar os objetivos organizacionais, enquanto

reconhece e responde às necessidades e desejos dos colaboradores, promovendo sua identidade no ambiente de trabalho. Complementando, Tsai et al. (2010) enfatizam que práticas como recrutamento e seleção, condições de trabalho adequadas, motivação e formação impactam significativamente o comportamento dos funcionários e o desempenho organizacional.

Estas práticas de recursos humanos são fundamentais para liderar e instigar a organização a atingir as suas metas. Para alcançar as práticas de GRH eficientes é necessário ter poder e capacidade suficientes para influenciar os funcionários a obter a sua atenção, satisfação e comprometimento com o seu trabalho (Presbitero, 2017). Tendo em consideração estes pressupostos, Jaiswal e Dhar (2017) descreveram que a indústria hoteleira e especificamente os segmentos hoteleiros dependem de serviços de funcionários que têm a capacidade de aplicar as suas habilidades e criatividade para realizar a melhor ação.

De acordo com Madera et al. (2017), a GRH inclui as diferentes práticas de planeamento e implementação, baseadas no sistema de organização, com a finalidade de desenvolvimento de uma vantagem competitiva e otimizar o aumento de vantagens potenciais nos recursos humanos. De acordo com os autores, a estratégia de GRH centra-se ao nível funcional, na estratégia da empresa e nos desempenhos. A este respeito, Reynolds et al. (2013) assumiram que a GRH identificada como a gestão da diversidade, promove grande inclusão dos colaboradores de diferentes culturas para a estrutura da organização.

Não obstante, Jiang e Tu (2022) argumentaram que o desempenho dos funcionários e o seu resultado é o conceito mais crítico numa empresa de serviços, e para ter um resultado razoável deve estar presente um relacionamento dentro do sistema de recursos humanos e entre as várias políticas de recursos humanos.

Abranja et al. (2020) referem-se aos recursos humanos de um hotel como um ativo estratégico, sendo crucial manter a sua satisfação no local de trabalho como forma de se ter um hotel eficaz e eficiente. Os mesmos autores evidenciam que “um sistema de gestão de pessoas deve ser concebido e desenvolvido como um todo integrado no hotel” (Abranja et al., 2020, p. 194).

Formar os funcionários de um hotel com as competências necessárias para o desempenho do seu trabalho é muito importante, sendo que os funcionários devem ser bem formados e preparados para se tornarem habilidosos, dando uma boa imagem aos seus clientes. Neste

sentido, a prática de recursos humanos aumenta a produtividade e do desempenho da equipa; pois por falta de infraestruturas adequadas, alguns recursos da indústria hoteleira não são devidamente qualificados e este aspeto afeta de forma significativa a produtividade (Gannon et al., 2015).

A indústria hoteleira cria inúmeras oportunidades de emprego e a disponibilidade de funcionários preparados qualificados é um elemento crucial para o sucesso de um negócio. Contudo, a GRH é uma das operações mais significativas no setor do turismo. Os recursos humanos atuam como uma agente de mudança na implementação do desempenho e produtividade na indústria hoteleira. A GRH também é um preditor significativo de desempenho organizacional, produtividade e atitudes e comportamentos individuais de trabalho para alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Shehadeh & Mansour, 2019).

A importância do elemento humano como fator de produção é sentida mais profundamente nas operações hoteleiras em comparação com outras áreas. Nas operações hoteleiras, atender telefones, limpar quartos, receber e admitir clientes, preparar alimentos e bebidas, lavar a louça, fazer manutenção e consertar equipamentos, instalações elétricas e de água, etc., é tudo feito por mão de obra humana, que é o elemento principal dos “serviços de hospitalidade” (Tandogan, 2017).

Segundo Chiavenato (2004), a GRH deve basear-se em 3 objetivos: a criação, manutenção e desenvolvimento de um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização; a criação, manutenção e aperfeiçoamento de condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas de modo a alcançarem os seus objetivos individuais; e, por fim, alcançar a eficiência e a eficácia através das pessoas.

Já para Ferreira (2015) as práticas de GHR baseiam-se em: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento de competências, gestão de remunerações, comunicação interna acolhimento e integração. Porém, existem muitas outras que podem completar, tais como: análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, planeamento/gestão administrativa dos RH, higiene e segurança, gestão/desenvolvimento de carreiras, relações sociais, promoção da satisfação e motivação dos funcionários e retenção do. A aplicabilidade destas práticas vai depender do gestor de RH, da organização em questão e dos resultados que são pretendidos.

Martins e Silva (2013) consideram que nas empresas portuguesas predominam ainda, práticas de GRH de índole operacional (recrutamento & seleção, formação profissional, desenvolvimento e análise de funções), verificando-se ainda a escassez de aplicação de práticas estratégicas de Recursos Humanos (como por exemplo, sistemas de recompensas, planeamento e desenvolvimento de carreira, gestão de redução de efetivos).

As organizações turísticas devem dar aos colaboradores oportunidades claras e reais de desenvolvimento das suas carreiras (Mourão et al., 2021). Os mesmos autores advogam que, em resultado das novas formas de pensar das gerações mais jovens, as organizações devem implementar profundos processos de mudança, resultado de um mercado de trabalho que irá impor práticas de retenção dos seus colaboradores (Mourão et al., 2021).

Para a cultura organizacional de um hotel, os seus recursos são deveras importantes dado que os hotéis são, em última instância, negócios de serviços e hospitalidade. A qualidade do atendimento ao cliente é um dos principais fatores que determinam a satisfação dos hóspedes. A GRH desempenha um papel vital na garantia de que os funcionários sejam bem preparados, motivados e capazes de fornecer um atendimento de excelência. Equipas bem preparadas e motivadas tendem a ser mais eficazes na resolução de problemas e na satisfação das necessidades dos hóspedes. Como em qualquer ambiente de trabalho, conflitos podem surgir na hotelaria. A GRH desempenha um papel fundamental na resolução eficaz de conflitos, promovendo a comunicação aberta, a resolução pacífica de disputas e o apoio aos funcionários para manter um ambiente de trabalho harmonioso.

1.1.3 Impacto da satisfação com o trabalho

A satisfação no trabalho é um fator determinante para o desempenho do funcionário. A satisfação no trabalho representa “uma experiência prazerosa e um estado emocional positivo resultante das avaliações do trabalho ou experiência de trabalho de alguém” (Locke, 1967, p. 1). Neste sentido, a satisfação no trabalho pode ser definida como o julgamento mensurável positivo sobre as suas condições de trabalho (Weiss, 2002).

A satisfação no trabalho são os sentimentos positivos e negativos de um funcionário em relação ao seu trabalho ou à quantidade de felicidade relacionada com o trabalho. De acordo com Locke (1967) satisfação no trabalho é um sentimento positivo e agradável que resulta

da avaliação do trabalho e da experiência profissional. O mesmo significa que quando um funcionário está satisfeito, desempenhará o seu melhor nível para atingir os objetivos organizacional (Jagalat, 2016).

O termo satisfação no trabalho refere-se à atitude e sentimentos que os indivíduos têm sobre o seu trabalho, sendo que as atitudes positivas e favoráveis em relação ao trabalho indicam a satisfação positiva. Por outro lado, a satisfação no trabalho depende de vários fatores diferentes como a satisfação com o salário, promoção, benefícios, formações, condições e ambiente de trabalho, natureza do trabalho e segurança no trabalho, relacionamento com os colegas e supervisores (Younis et al., 2021).

Hoje mais do que nunca, qualquer organização deve comunicar para dar vida à sua atividade, ideias, produtos, causas, planos e estratégias de desenvolvimento, restrições e problemas de ordem financeira. A comunicação interna é um vetor chave e um valor estratégico para a organização, sendo que a fluidez relacional e comunicacional na organização ajuda a gerir os processos internos e em qualquer processo de mudança (Men, 2014) e, permitindo a implementação de um clima organizacional positivo (Charry & Héctor , 2018). O valor estratégico da comunicação interna é o resultado do funcionamento eficiente e eficaz de um conjunto de artefactos comunicativos capazes de disseminar os valores e mensagens dentro da organização.

O desempenho do funcionário é o valor financeiro agregado ou não financeiro adicionado para a contribuição dos objetivos diretos e indiretos da organização (Zoughaib et al., 2021). A força de trabalho satisfeita é uma necessidade absoluta para alcançar um alto nível de desempenho e a satisfação do trabalhador.

Desde o início do século XXI, a justiça organizacional foi considerada um risco potencial à saúde ocupacional, uma vez que a injustiça na distribuição de recursos e regras e normas sociais que governam uma empresa pode ser uma fonte de emoções negativas (Duchaine et al., 2020). Contrariamente, a confiança pode aumentar a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a produtividade dos funcionários (Elma, 2013).

No estudo de Inayat e Khan (2021) ficou demonstrado que o tipo de ocupação teve uma correlação significativa com a satisfação no trabalho e uma relação positiva da satisfação no trabalho com o desempenho dos funcionários. Assim, os funcionários satisfeitos tiveram

melhor desempenho em comparação com funcionários insatisfeitos, portanto contribuindo com um papel significativo na elevação de suas organizações.

A satisfação no trabalho possui uma influência positiva na qualidade dos produtos, serviços, atendimento ao cliente e satisfação, bem como o desempenho da empresa (McPhail et al., 2015). De acordo com Hristov e Chirico (2019), a satisfação do funcionário é um indicador-chave de desempenho útil para a implementação de estratégias sustentáveis. O maior nível de qualidade de satisfação no trabalho resulta em serviços de maior qualidade e garante um valor acrescentado na região ou destino, contribui para níveis mais altos de fidelidade do cliente, e fornece uma fonte segura de prosperidade económica.

1.1.4 Principais modelos de motivação com o trabalho

A autonomia e feedback são os dois fatores necessários para tornar um trabalho significativo. Um funcionário precisa de liberdade substancial e feedback contínuo sobre o seu trabalho. Se usar a **teoria da Motivação** para a retenção de funcionários, pode-se observar que este modelo ajuda o funcionário a considerar o seu trabalho como significativo, o que o motiva a assumir a responsabilidade e contribuir com um melhor desempenho. Isso leva automaticamente à satisfação dos funcionários, o que é essencial para a retenção dos mesmos (Dierdorff, 2019).

A satisfação no trabalho é um estado emocional sobre o cumprimento dos valores de trabalho (Locke, 1967) que possui um elemento afetivo (estado emocional) e cognitivo (avaliação). Existem muitas teorias de satisfação no trabalho e motivação que tentam explicar a natureza e a condição da motivação dos funcionários. Estas teorias explicam o comportamento de certas pessoas em determinados momentos, dentro e fora da organização.

As teorias de conteúdo geralmente se preocupam com necessidades e ambições básicas. Alguns líderes das teorias de conteúdo são: Hierarquia de necessidades de Maslow; Fator Motivador-Higiene de Herzberg; Clayton como ERG; Teoria X e Y de McGregor e a Teoria da Necessidade de McClelland.

1.1.4.1 A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

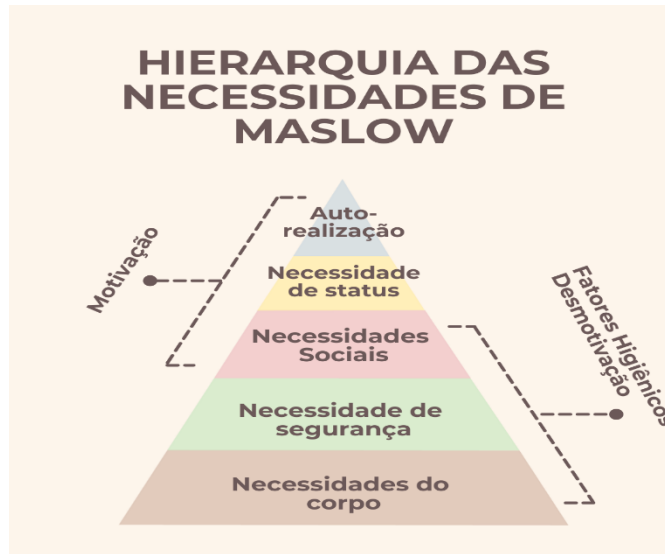
A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, frequentemente chamada de Pirâmide de Maslow, é uma das teorias mais amplamente reconhecidas e estudadas na psicologia e nas ciências sociais e surgiu em 1954.

A pirâmide descreve as necessidades humanas divididas por temperamento sob cinco componentes, ou seja, as necessidades fisiológicas fundamentais, bem-estar, necessidades de segurança e proteção, necessidades de pertença, necessidades de estima, necessidades de autorrealização (Basset-Jones & Lloyd, 2005; Khan, 2010). Cada nível representa um conjunto de necessidades que devem ser satisfeitas antes que as necessidades do próximo nível possam emergir (McShane & Von Glinow, 2014). O autor baliza as necessidades primárias nos dois primeiros patamares da base da pirâmide e as necessidades secundárias nos três patamares de topo.

A teoria de Maslow sugere que as pessoas progridem na pirâmide procurando primeiro satisfazer as necessidades mais baixas. Somente quando as necessidades num nível são alcançadas, as necessidades do nível seguinte se tornam motivadoras. No entanto, é importante notar que esta teoria não se aplica de maneira rígida a todas as pessoas, e as prioridades das necessidades podem variar de indivíduo para indivíduo.

Além disso, Maslow destacou a ideia de que a autorrealização representa o auge do desenvolvimento humano, onde as pessoas alcançam o seu potencial máximo e encontram significado e propósito nas suas vidas, e acreditava que apenas uma minoria das pessoas atinge esse nível de satisfação e autorrealização.

Neste modelo de cinco estágios, expresso na Figura 1-1 os primeiros quatro níveis são muitas vezes referidos como as necessidades de deficiência e o nível superior conhecido como necessidades de crescimento ou de ser mais forte quanto maior a duração em que são negadas. Como exemplo, quanto mais tempo uma pessoa fica sem comer, mais fome terá (Siddiqui, 2015).



*Figura 0-1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow;
Fonte: criação própria com base Chiavenato 2004*

Na base da pirâmide temos as necessidades fisiológicas, que como descreve Chiavenato (2004, p. 330) “estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie que são as necessidades mais básicas, como comida, água, abrigo e sono. Se essas necessidades não forem satisfeitas, as demais tornam-se secundárias.”

Seguidamente surgem as necessidades de segurança, pois as pessoas procuram segurança e estabilidade. Isso inclui segurança física, emocional, financeira e um ambiente onde se sintam protegidas (Chiavenato, 2004). Em terceiro na pirâmide temos as necessidades de amor e pertencimento, já que as pessoas procuram relacionamentos sociais, amor, amizade e pertencimento a grupos ou comunidades (Chiavenato, 2004). Segundo Chiavenato (2004) seguem-se então as necessidades de estima, que incluem a necessidade de autoestima, respeito pelos outros e reconhecimento. As pessoas desejam sentir-se valorizadas e respeitadas pelas suas realizações. E por fim no topo temos as necessidades de autorrealização, que envolvem o desejo de alcançar todo o seu potencial, a procura da criatividade, da autoexpressão e da realização pessoal (Chiavenato, 2004).

Inicialmente, Maslow (1943) assumiu que os indivíduos devem satisfazer o déficit de nível inferior das necessidades antes de progredir para atender às necessidades de crescimento do nível superior. No entanto, o autor esclareceu posteriormente que a satisfação de uma necessidade não é um fenómeno, “tudo ou nada”, e admitiu que as suas declarações

anteriores podem ter dado "a falsa impressão de que uma necessidade deve ser 100% satisfeita antes que a próxima necessidade surja" (Maslow, 1987).

Embora a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow tenha sido amplamente discutida e debatida ao longo dos anos, ela ainda é uma influência significativa na psicologia e noutras áreas, ajudando a compreender a complexa interação entre as necessidades humanas e a motivação. Ela também é usada em campos como GRH, marketing e psicologia organizacional para entender o que motiva as pessoas em diferentes contextos e como isso pode ser aplicado para promover o bem-estar e a produtividade.

1.1.4.2 Teoria do ERG - Existence, Relatedness e Growth

A Teoria do ERG, desenvolvida por Clayton Alderfer na década de 1960, é uma abordagem psicológica que se baseia na hierarquia das necessidades humanas, uma ideia fundamental que foi introduzida por Abraham Maslow. No entanto, enquanto a hierarquia de Maslow é composta por cinco níveis distintos, a Teoria do ERG simplifica essa estrutura em três categorias inter-relacionadas: *Existence* (Existência), *Relatedness* (Relacionamento) e *Growth* (Crescimento). A teoria do ERG adotada por Caulton (2013) reconstrói a Teoria da Hierarquia de

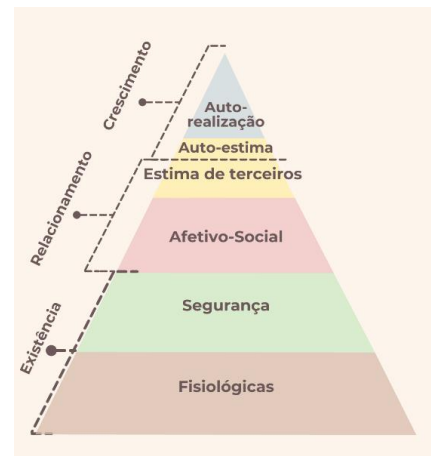


Figura 0-2 Teoria do ERG, Fonte: criação própria com base em Chiavenato 2004

necessidades de Maslow em 1969 numa estrutura essencial revista para efetuar a sua teoria que posteriormente foi conhecida como Teoria do ERG (Tekin & Gorgulu, 2018).

Neste sentido, as necessidades de existência destacados na Figura 1-2 apresentam um conjunto de critérios importantes que fornecem necessidades quantificáveis, e inclui as necessidades de segurança fisiológica e física de uma pessoa, que são englobadas na Existência.

Segundo Chiavenato (2004), neste primeiro nível da Teoria do ERG, as necessidades básicas de sobrevivência e bem-estar são enfatizadas. Incluem-se aqui as necessidades materiais e fisiológicas, como alimentação, abrigo, segurança e saúde. Quando as necessidades de

existência não são asseguradas, elas tornam-se a principal preocupação do indivíduo. Já as necessidades de Relacionamento envolvem a necessidade do indivíduo de reter relacionamentos interpessoais significativos para obter popularidade. Isto inclui o desejo de pertencer a grupos, construir relacionamentos significativos, amizades e vínculos familiares. A satisfação dessas necessidades contribui para uma sensação de conexão e comunidade, que é vital para o bem-estar emocional e psicológico das pessoas (Chiavenato, 2004). Ainda segundo o mesmo autor, as necessidades de Crescimento envolvem os requisitos de autodesenvolvimento, progresso profissional e necessidades de melhoria, a busca por autoaperfeiçoamento, desafios intelectuais, realização de metas pessoais e a busca por novas experiências. À medida que as necessidades de existência e relacionamento são satisfeitas, as pessoas tendem a direcionar a sua atenção para o crescimento e a autorrealização. (Chiavenato, 2004).

A Teoria do ERG é única porque reconhece que as pessoas podem procurar simultaneamente a satisfação de necessidades em múltiplos níveis, e não necessariamente de forma estritamente sequencial, como sugere a hierarquia de Maslow. Além disso, a teoria também considera a ideia de “frustração-regressão”, o que significa que, se uma necessidade num determinado nível não pode ser atendida, as pessoas podem voltar a focar-se em necessidades de níveis anteriores (Bergamini, 1997, p. 75).

Essa teoria é relevante não apenas no contexto individual, mas também no ambiente de trabalho e na GRH. Compreender as necessidades dos funcionários em termos de existência, relacionamento e crescimento pode ajudar as organizações a criar ambientes de trabalho mais satisfatórios e produtivos. Além disso, ela pode ser aplicada na psicologia organizacional para entender as motivações dos colaboradores e promover o desenvolvimento pessoal. (Bergamini, 1997).

Em resumo, a Teoria do ERG oferece uma perspectiva valiosa sobre a motivação humana, reconhecendo a complexidade das necessidades humanas e como elas se interligam de maneiras dinâmicas. Ela serve como uma ferramenta útil tanto para entender o comportamento individual quanto para melhorar a gestão de equipes e a satisfação no ambiente de trabalho.

1.1.4.3 Fator Motivador-Higiene de Herzberg

A teoria dos dois fatores de Herzberg, também conhecida como a teoria do Fator Motivador-Higiene, é um modelo amplamente reconhecido e aplicado no campo da psicologia organizacional e na GRH. Frederick Herzberg, um psicólogo industrial, desenvolveu essa teoria na década de 1950, com o objetivo de entender melhor os fatores que influenciam a satisfação no trabalho e a motivação dos funcionários. A Teoria recomendava que a gratificação e a frustração no trabalho não são muito distantes de um espectro comum. Neste sentido, as inspirações contêm compensações, vantagens, bônus, apreciação e realização. No entanto, as considerações de higiene ou os fatores insatisfatórios compreendem ambientes de trabalho, métodos organizacionais, layout, comunicação, empregadores estáveis, entre outros, como é possível observar na Figura 1-3.

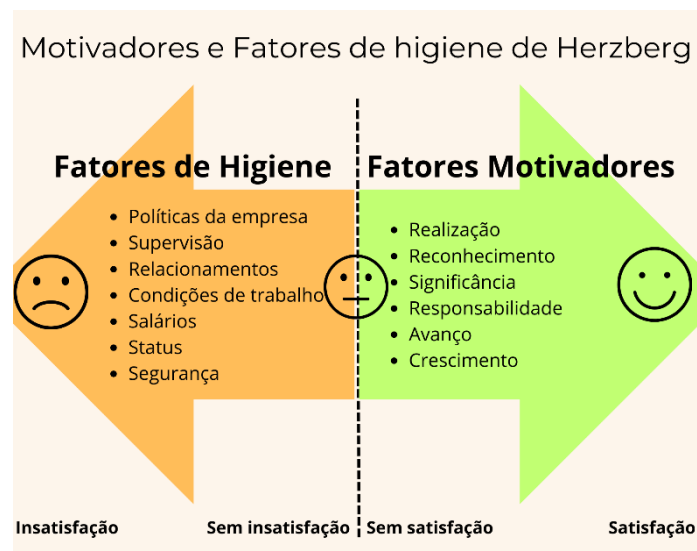


Figura 0-3 Teoria Motivadora- higiene.

Fonte: criação própria com base Herzeberg 1959

Herzberg (1959) e seus colaboradores investigaram catorze fatores relacionados com a satisfação no trabalho no seu estudo original, classificando-os como higiênicos ou motivacionais. Esta divisão ajuda a explicar por que as pessoas podem estar satisfeitas com o seu trabalho, mas ainda assim não se sentirem verdadeiramente motivadas, e vice-versa. Os fatores de motivação aumentam a satisfação no trabalho, enquanto as presenças de fatores de higiene previnem a insatisfação no trabalho (Figura 1-3).

A teoria da motivação de dois fatores, também conhecida como teoria da motivação-higiene de Herzberg ou teoria dos fatores duplos, argumenta que existem conjuntos separados de fatores mutuamente exclusivos no local de trabalho que causam satisfação ou insatisfação no trabalho (Herzberg, 1991). Os fatores de higiene estão relacionados ao ambiente de trabalho e são essenciais para evitar a insatisfação dos funcionários e incluem aspectos como o salário, as condições de trabalho, os benefícios, a política da empresa e as relações com os colegas. Quando estes fatores são adequados, eles evitam a insatisfação, mas não necessariamente aumentam a motivação. Basicamente, garantem que o ambiente de trabalho não seja um obstáculo para a satisfação (Herzberg, 1991).

Os fatores motivadores, por outro lado, são intrínsecos ao trabalho em si e estão ligados diretamente à satisfação e motivação. Eles envolvem tarefas desafiadoras, reconhecimento, responsabilidade, crescimento profissional e oportunidades de avanço na carreira. Quando estes fatores são presentes e significativos, os funcionários tendem a sentir satisfação e motivação no trabalho (Herzberg, 1991).

Segundo Khan (2010), o ponto central da teoria de Herzberg é que a ausência de fatores de higiene pode levar à insatisfação, mas a sua presença não gera motivação. A motivação vem dos fatores motivadores, que estão mais relacionados ao conteúdo e ao significado do trabalho. Assim, as organizações que desejam motivar os seus funcionários de maneira eficaz devem concentrar-se em criar um ambiente de trabalho adequado e também em proporcionar oportunidades para que os funcionários se envolvam em tarefas desafiadoras e gratificantes (Khan, 2010).

Em resumo, a teoria do Fator Motivador-Higiene de Herzberg é uma ferramenta valiosa para compreender a dinâmica da motivação no ambiente de trabalho. Ela destaca a importância de abordar tanto os fatores que evitam a insatisfação quanto aqueles que estimulam a motivação, a fim de criar um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo. Ao reconhecer e atender às necessidades dos funcionários em ambas as categorias de fatores, as organizações podem promover um clima de trabalho mais positivo e produtivo, o que é benéfico para todos os envolvidos.

1.1.4.4 Teoria X e Y de McGregor

A Teoria X e a Teoria Y de Douglas McGregor são duas perspectivas opostas que abordam a GRH e a motivação dos funcionários. McGregor desenvolveu essas teorias na década de

1960 como parte do seu trabalho sobre a gestão e a liderança (Gannon & Boguszak, 2013). Nesta teoria, Douglas McGregor recomendou duas partes distintas da conduta na atividade/trabalho; o primeiro é negativo que é conhecido como X, e o segundo é positivo que é conhecido como Y (Travis, 2013).

Segundo McGregor (1960), a Teoria X representa uma visão mais tradicional e, por vezes, negativa da natureza humana no ambiente de trabalho. De acordo com essa teoria, os gestores acreditam que a maioria dos trabalhadores é inerentemente preguiçosa, não gosta de trabalhar e evita a responsabilidade sempre que possível. Portanto, a abordagem de gestão é frequentemente autoritária, com foco no controle, supervisão constante e punição como métodos para manter os funcionários produtivos. Ainda segundo o mesmo autor, na Teoria X, as recompensas financeiras e a ameaça de penalidades são os principais motores da motivação dos funcionários (McGregor, 1960). Como enfatiza a figura Figura 1-4, nesta teoria, as pessoas X têm um medo inato de empregos e evitam-nos sempre que possível, e este aspeto leva os indivíduos a serem forçados, regulados, dirigidos e influenciados por contatos para fazê-los funcionar. Estas pessoas confiam nas orientações dos outros, mantêm um ambiente seguro de distância da responsabilidade, têm pouca motivação e necessitam de proteção (Gersel, 2018).

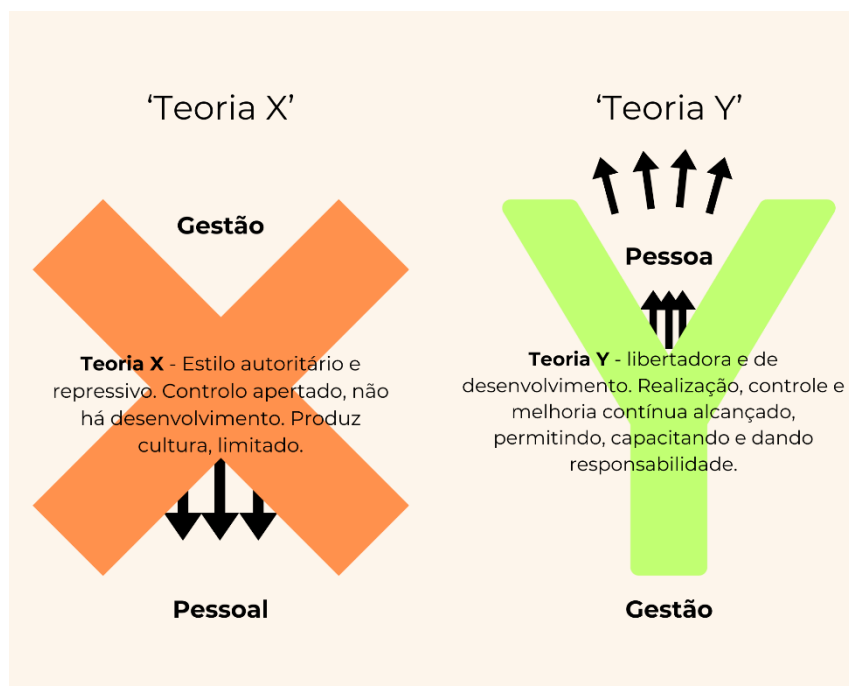


Figura 0-4 Teoria de Douglas McGregor.

Fonte: criação própria com base McGregor

Por outro lado, a Teoria Y adota uma visão mais otimista e positiva da natureza humana. Nesta perspectiva, acredita-se que a maioria das pessoas deseja contribuir, é naturalmente criativa, procura responsabilidade e tem um potencial inexplorado. Os gestores que seguem a Teoria Y veem os funcionários como recursos valiosos que podem ser motivados através do estímulo à criatividade, autonomia e autocontrole como enfatiza a Figura 1-4. Eles acreditam que os trabalhadores podem ser auto motivados e que o ambiente de trabalho deve ser projetado para incentivar o crescimento e o desenvolvimento pessoal, McGregor argumentava que a Teoria Y é mais eficaz na gestão de pessoas, pois cria um ambiente de trabalho mais positivo, onde os funcionários se sentem valorizados e, por sua vez, são mais produtivos. A abordagem da Teoria Y também promove o empoderamento e o crescimento dos funcionários, o que, por sua vez, leva a um maior envolvimento e satisfação no trabalho.

As Teorias X e Y de McGregor são duas abordagens contrastantes para a GRH. A Teoria X adota uma visão mais cética dos funcionários e enfatiza o controle e a punição, enquanto a Teoria Y assume uma visão mais otimista e confiante nas capacidades dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e voltado para o desenvolvimento (McGregor, 1960). Embora estas teorias tenham sido desenvolvidas na década de 1960, continuam a ser relevantes na gestão moderna, pois influenciam a forma como os líderes abordam a motivação e a gestão de equipes nas organizações.

1.1.4.5 Teoria das Necessidades Socialmente adquirias de McClelland.

A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de David McClelland é uma abordagem psicológica que explora a relação entre as necessidades humanas e o comportamento. McClelland, um renomado psicólogo americano do século XX, concentrou a sua pesquisa em identificar três necessidades fundamentais que, segundo ele, são socialmente adquiridas e desempenham um papel crucial na motivação e no desempenho das pessoas. Essas necessidades são a necessidade de realização (n-ach), a necessidade de poder (n-pow) e a necessidade de afiliação (n-aff) (McClelland, 1961), como podemos observar na Figura 1-5.

No caso das necessidades de Realização (n-ach), referem-se ao desejo de superar desafios pessoais, alcançar metas ambiciosas e obter reconhecimento pelo seu desempenho.



Figura 0-5 Teoria das Necessidades Socialmente adquiridas de McClelland. Fonte: criação própria baseado em McClelland 1961

Indivíduos com uma alta necessidade de realização são orientados para metas e têm um forte desejo de superar obstáculos para alcançar o sucesso (Reis, 2001). Geralmente preferem desafios que sejam alcançáveis, mas que exijam esforço e habilidade. Essas pessoas tendem a ser empreendedoras, inovadoras e estão dispostas a assumir responsabilidades.

Já as necessidades de Poder (n-pow) referem-se ao desejo de influenciar e controlar os outros, bem como a procura pelo prestígio. Indivíduos com uma alta necessidade de poder estão

motivados a liderar e impactar as decisões e ações de outras pessoas (Reis, 2001). Eles podem ser eficazes em cargos de liderança, mas é importante que seu desejo de poder seja equilibrado com um senso de responsabilidade e empatia, para evitar comportamentos autoritários ou manipulativos.

Por fim, as necessidades de Afiliação (n-aff): dizem respeito ao desejo de pertencer a grupos, estabelecer relacionamentos interpessoais e sentir-se aceito e querido pelos outros. Indivíduos com uma alta necessidade de afiliação valorizam a harmonia nas relações e buscam a cooperação e o apoio social (Reis, 2001). Eles são frequentemente bons em construir redes de relacionamentos e trabalhar de forma colaborativa.

McClelland (1961) argumentou que as pessoas podem ter combinações variadas dessas necessidades, e essas combinações moldam os seus comportamentos, escolhas de carreira e relacionamentos. Além disso, ele acreditava que essas necessidades são socialmente adquiridas e podem ser influenciadas pelo ambiente, pela cultura e pela educação.

A teoria destaca a importância das necessidades psicológicas individuais na determinação do comportamento humano e como essas necessidades podem ser influenciadas e desenvolvidas ao longo da vida. Ela fornece informações para compreender as motivações e aspirações das pessoas em diversos contextos, desde o trabalho até os relacionamentos

personais (Rego, 2000). A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland teve um impacto significativo no campo da psicologia e na compreensão da motivação humana. Ela também foi aplicada em contextos organizacionais, onde ajudou a explicar o comportamento no trabalho e a orientar estratégias de gestão e motivação de equipes.

A Tabela 2.1 apresenta uma síntese das principais teorias motivacionais, destacando as contribuições de Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland. Cada teórico oferece uma perspectiva única sobre as necessidades e motivações humanas. Maslow propôs a Hierarquia das Necessidades, que vai das necessidades fisiológicas até a autorrealização. Alderfer desenvolveu a Teoria ERC, que agrupa necessidades em categorias de Existência, Relacionamento e Crescimento. Herzberg introduziu a Teoria dos Dois Fatores, diferenciando fatores motivacionais de satisfação e fatores higiênicos de insatisfação. Por fim, McClelland focou na Teoria das Necessidades Aprendidas, que abrange as necessidades de Realização, Poder e Associação,

Tabela 0-1 Síntese das Teorias Fonte: Criação Própria

Maslow	Alderfer	Herzberg	McClelland
Hierarquia das necessidades	Teoria ERC	Teoria dos Dois Fatores	Teoria das Necessidades Aprendidas
Auto-realização	Crescimento	Motivacionais / de satisfação	Realização
Estima	Relacionamento	Higiênicos / de insatisfação	Poder
Sociais	Existência		Associação
Segurança			
Fisiológicas			

A motivação no ambiente de trabalho é um campo complexo e dinâmico, e várias teorias foram desenvolvidas ao longo do tempo para compreender e aprimorar a maneira como as pessoas se empenham e se sentem satisfeitas nos seus empregos. Apresentei 5 teorias mas outras tantas poderiam ser faladas, como a Teoria da Expectativa, a Teoria da Equidade e a Teoria da Fixação de Objetivos, que oferecem perspectivas valiosas e podem ser integradas para criar um quadro abrangente de motivação no local de trabalho.

Podemos concluir que a motivação no ambiente de trabalho é uma interação complexa entre expectativas individuais, percepções de justiça na distribuição de recompensas e o

estabelecimento de metas desafiadoras. Ao reconhecer e gerir esses elementos de maneira eficaz, as organizações podem criar um ambiente que motive os funcionários a atingir o seu potencial máximo e alcançar tanto os objetivos individuais quanto os organizacionais.

1.1.5 Fatores que influenciam a (in)satisfação com o trabalho na indústria hoteleira

A indústria hoteleira é criticada pelo seu trabalho irregular e antissocial, determinada muitas vezes pelos turnos de trabalho noturno e fins de semana, pelas condições de emprego, incluindo os tipos de contratos, bem como a incompatibilidade entre a vida familiar e o horário de trabalho (Vo-Thanh et al., 2020).

De acordo com Ariza-Montes et al. (2019), a indústria hoteleira pode perder os trabalhadores motivados quando falha em oferecer boas condições de trabalho ou promover o bem-estar psicológicos dos seus colaboradores. Assim, as condições do trabalho insatisfatório conduzem a conflitos trabalho-família, pressão de tempo, exaustão emocional e stress de tempo, resultado em altas taxas de rotatividade (Deery & Jago, 2015).

Outro fator que influencia a insatisfação dos funcionários na indústria hoteleira é a falta de oportunidades de **desenvolvimento pessoal**. Embora a preparação e a formação sejam frequentemente consideradas menos importantes do que o feedback e a atribuição de responsabilidades, todos esses elementos têm um papel significativo na promoção da satisfação no trabalho, especialmente entre os trabalhadores sazonais (Lundberg et al., 2009). O mesmo significa que tanto os trabalhadores sazonais como os trabalhadores permanentes, demonstraram que a oportunidade de se desenvolverem no trabalho influencia a satisfação no trabalho.

De acordo com Kong et al. (2018), as oportunidades de formação e preparação são comprovadas e contribuem para a satisfação no trabalho, sendo que **a formação profissional contínua tem um efeito positivo na satisfação no trabalho**. Do mesmo modo, McPhail et al. (2015) determinaram que as oportunidades de formação vocacional são um importante fator impulsionador da satisfação no trabalho. Funcionários satisfeitos têm maior tendência para mencionar a possibilidade de uma carreira na indústria nas suas avaliações pessoais (Stamolampros et al., 2019).

Por outro lado, o comportamento da liderança e a gestão transformacional tem um efeito positivo na satisfação no trabalho, pois a **capacidade dos gestores de comunicar os objetivos**, decisões ponderadas, abertura para os outros, autoconfiança e lealdade aos princípios pessoais são importantes para aumentar a satisfação (Baquero et al., 2019). Neste sentido, o empoderamento parece ser outro fator-chave na satisfação no trabalho, pois se os funcionários tiverem a oportunidade de utilizar as suas competências pessoais no trabalho, serem criativos, tomarem as suas próprias decisões e assumirem a responsabilidade pelas suas ações, aumentará a sua satisfação no trabalho (Glaveli et al., 2019; McPhail et al., 2015).

A gestão da qualidade e dos processos tem também demonstrado efeitos positivos (Del Rio-Rama et al., 2016) e é especialmente verdadeiro para a GRH. Este aspeto aplica-se ao recrutamento das pessoas mais adequadas (Arasli et al., 2019), práticas que promovem o comprometimento (Domínguez-Falcón et al., 2017) e gestão integrada de RH (Fabi et al., 2015).

Existe um nível relativamente **alto de rotatividade** de funcionários no setor da hotelaria em comparação com outras indústrias o que leva a elevados custos adicionais a cada ano. (O'Neill & Davis, 2011; Pranoto, 2011). Um baixo nível de satisfação no trabalho é citado muitas vezes, como o motivo desta alta rotatividade e, acredita-se que seja causada por fatores de stress e sobrecarga de trabalho devido ao rápido crescimento da indústria hoteleira (Strenitzerová & Achimský, 2019).

Contudo, os estudos sobre os principais aspetos motivadores da satisfação no trabalho têm-se centrado na hospitalidade e gestão, pois os funcionários satisfeitos relataram menos faltas, menos flutuação e registos de doença mais baixos e maiores níveis de qualidade de serviço (Heimerl et al., 2020).

1.1.6 O turnover no sector da hotelaria

A intenção de turnover¹ é a atitude comportamental de uma pessoa que deseja retirar-se de uma organização e, representa um forte preditor do turnover real (Awang et al., 2013). O sucesso da indústria hoteleira depende principalmente do recrutamento, gestão e retenção

¹ Termo inglês que significa a rotatividade que caracteriza o movimento de entradas e saídas, admissões e abandono de profissionais de uma dada organização, num dado período (Abranja et al, 2020, pág. 200).

dos funcionários, para além de que a natureza sazonal da indústria hoteleira continua a ser uma razão significativa por trás das altas taxas de turnover (Faldetta et al., 2013).

A intenção de permanecer é definida como a intenção do funcionário de continuar a trabalhar na sua organização atual (Min & Zhang, 2021). Alguns estudos anteriores argumentaram que o turnover dos funcionários causa custos de recrutamento, seleção e formação do colaborador, e tendo em conta a compreensão das principais razões para a intenção de ficar dos funcionários é importante reduzir os custos (Lin & Huang, 2020).

“A principal razão para um colaborador sair é a oportunidade de conseguir melhores condições de trabalho e uma remuneração mais elevada” (Abranja et al., 2020, p. 201).

A alta taxa de turnover de funcionários no setor da hospitalidade pode ser mais dispendiosa em termos de tempo, dinheiro e talento (Chahal & Poonam, 2017). Sendo que o problema principal é haver gestores que não entendiam como lidar com os problemas relacionados com a retenção dos funcionários.

Marinakou e Giousmpasoglou (2019) efetuaram um estudo em hotéis de luxo de quatro países para avaliar como era praticada a gestão de talentos e quais as estratégias utilizadas para a retenção dos mesmos. E os dados qualitativos identificaram que os principais fatores de turnover de funcionários (listados em ordem de importância) foram a falta de oportunidades de progressão, a cultura a gestão da equipa, salário e condições de trabalho, entre outros itens (Marinakou & Giousmpasoglou, 2019).

A ausência de crescimento e desenvolvimento é destacada como a causa principal da alta taxa de turnover em todo o mundo, e os estudos destacam que a gestão do setor da hotelaria ainda se centra em antigas tradições e métodos para reter funcionários, ou seja, a presença de uma comunicação unidirecional e feedback, onde os funcionários não podem partilhar os seus planos de longo prazo com os seus respetivos chefes e não podem obter feedback ou sugestões para o desenvolvimento da sua carreira. No século XXI, estes métodos não mais eficazes para reduzir a taxa de turnover dos funcionários que conduz, maior parte das vezes, ao abandono do trabalho (Gebbers, 2019).

Tang et al. (2020) também revelaram uma relação entre o suporte do supervisor e a intenção de turnover que é mediada pelo bem-estar subjetivo e identificaram que níveis mais altos de apoio percebidos por parte dos supervisores resultam num maior nível de bem-estar

subjetivo, reduzindo a intenção de turnover. Do mesmo modo, Dusek et al. (2014) dividiram os fatores impulsionadores de turnover em duas categorias, características pessoais e características organizacionais, e identificaram que a orientação para o serviço como uma característica pessoal que influencia diretamente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, através do qual a orientação do atendimento influenciou indiretamente a intenção de turnover de funcionários.

A maioria das organizações investe dinheiro e tempo para formar os novos colaboradores contratados, para que atinjam o nível dos colaboradores existentes. A retenção elimina o custo de contratação e formação de novos funcionários. Assim, a perda de funcionários qualificados e experientes tem algum ônus financeiro sobre as organizações (Baharin & Hanafi, 2018; Yam et al., 2018). Existem custos diretos e indiretos associados ao processo de uma nova contratação (Mwasaru & Kazungu, 2015). O alto *turnover* de funcionários pode prejudicar os custos diretos e indiretos da organização. Uma organização perde quando um funcionário deixa o emprego. Na maioria das organizações, a perda de um gestor médio, por exemplo pode custar até cinco vezes o salário (Mathimaran & Kumar, 2017). De salientar que, a orientação para o serviço é um conjunto de traços de personalidade como a gentileza, ser prestativo, social e cooperativo que levam ao sucesso nas interações com os clientes.

Os funcionários que trabalham no setor da hospitalidade devem lidar com visitantes e clientes globalmente no dia a dia, causando muitas vezes stress, e como resultado, o seu nível de satisfação pode ser reduzido e podem não desejar permanecer na organização (Goh & Okumus, 2020).

O conhecimento sobre os principais preditores de turnover da hotelaria permitiu identificar um conjunto de estratégias eficazes para a retenção dos funcionários e colaboradores. Estas estratégias são gerais como a formação e o desenvolvimento, melhor remuneração e recrutamento eficaz (Lee & Way, 2010; Moncarz et al., 2009).

Como exemplo, os funcionários da geração Y tendem a exigir oportunidades de progressão na carreira mais do que os funcionários mais velhos ou os ou *baby boomers* (Meyers & Van Woerkom, 2014), são tecnologicamente experientes, orientados para objetivos, e dão mais importância à atratividade do ambiente social da sua organização, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, trabalho agradável e justo e ideias expressas (Qiu et al., 2015; Nassar & Zaitouni, 2015).

Michael e Fotiadis (2022) referem que os motivos do turnover são específicos da organização e do funcionário. As estratégias para reduzir os níveis de turnover incluem a promoção de um bom ambiente de trabalho, proporcionar oportunidades de transferência, talentos e planeamento de desenvolvimento e implementação de estratégias de saída para descobrir os motivos da saída dos funcionários.

Do mesmo modo, a natureza sazonal da indústria hoteleira continua a ser uma razão significativa para as altas taxas de turnover (Faldetta et al., 2013). A constatação de maior parte dos estudos realizados na literatura revelou que os gestores do hotel contratam e demitem funcionários com base nas flutuações da sazonalidade e, maior parte das vezes permanecem distantes do conceito de mão-de-obra *versus* procura, o mesmo significa que os gestores permanecem despreparados para sincronizar a mão-de-obra com a procura. Os desafios específicos da personalização, gestão de serviços, *branding* e uso de redes sociais podem influenciar a taxa de turnover (Brown et al., 2015).

Bryant e Allen (2013) exploraram as ideias para reduzir as taxas de turnover, e descreveram as altas taxas de turnover de funcionários como dispendiosas e perturbadoras. Ao mesmo tempo, os autores disponibilizaram uma série de estratégias possivelmente eficazes para gerir o turnover, e propuseram soluções baseadas em remuneração e benefícios, bem como soluções que fornecem ajuda para além das necessidades materiais dos funcionários.

São vários os aspetos que podem contribuir para as altas taxas de turnover nestas categorias (Ihuah et al., 2014). A este aspeto, o estudo de Ghani, et al. (2022) tem como objetivo rever e discutir as estratégias de retenção de funcionários no setor de hospitalidade, a fim de manter funcionários talentosos por um período mais longo. Os resultados deste estudo sugerem que a retenção dos funcionários depende da satisfação do funcionário, que é composta por quatro fatores: ambiente de trabalho positivo; oportunidades de crescimento sustentável; comunicação sustentável e eficaz; e práticas sustentáveis e eficazes de recrutamento e seleção. Assim, funcionários satisfeitos são menos propensos a deixar o seu emprego atual, enquanto funcionários insatisfeitos deixam o seu emprego atual por uma oportunidade de carreira melhor.

A retenção de funcionários é uma prioridade para as organizações para aumentar a concorrência dos negócios. Com questões como a globalização, a competição está a tornar-

se cada vez mais forte na maior parte dos setores (Rakhra, 2018). Neste sentido, as empresas investem uma elevada quantidade de dinheiro e tempo na contratação de novos funcionários.

Os gestores que garantem que os funcionários se sintam valorizados e apoiados podem retê-los e servir como uma influência estabilizadora organizacional durante a mudança (Shahid & Azhar, 2013). As estratégias de retenção tornaram-se parte integrante de uma estratégia de negócios da organização. E identificar os motivos pelos quais os funcionários saem ou querem sair de uma organização, podem reduzir as taxas de turnover. Na indústria hoteleira, as estratégias de retenção são críticas porque muitas das habilidades de trabalho dos funcionários são transferíveis para as organizações (Strom et al., 2014).

1.2 Fatores de retenção dos colaboradores

1.2.1 Determinantes das intenções de ficar

Na indústria hoteleira, a intenção de permanecer no emprego é um tema central no combate às altas taxas de turnover. Os funcionários, como principais responsáveis pela criação de experiências positivas para os clientes, tornam essencial a retenção de talentos qualificados no setor da hospitalidade. Nesse contexto, Milliman et al. (2018) identificaram a intenção de permanecer como um fator determinante no comportamento de *turnover* real. Estudos prévios indicam que a “intenção de ficar no próximo ano” é um dos melhores preditores de envolvimento positivo dos funcionários (Kim & Jogaratnam, 2010; Martin & Groves, 2002; Wildes, 2008).

A intenção de permanecer é influenciada por atitudes de trabalho como o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. Segundo Robbins (2005), a satisfação no trabalho reflete a atitude geral de um indivíduo em relação ao trabalho que realiza, sendo que elevados níveis de satisfação se traduzem em atitudes positivas, enquanto baixos níveis resultam em atitudes negativas.

Bajrami et al. (2021), por exemplo, analisaram as atitudes dos funcionários no setor da hospitalidade, demonstrando que estas influenciam diretamente o comportamento no trabalho. Além disso, Griffin (2010) destacou o impacto positivo da justiça organizacional na intenção de permanecer, sublinhando a importância de práticas justas na retenção de talentos.

Paralelamente, muitas organizações têm investido no conceito de “empregador ideal” como forma de diferenciação no mercado e de competitividade sustentável (Sivertzen et al., 2013). No entanto, a rotatividade continua a ser um desafio, especialmente quando envolve a perda de funcionários talentosos em quem se investiu significativamente (Pavlovic et al., 2016).

A capacidade de prever e compreender a intenção dos funcionários de permanecer ou sair oferece às empresas uma vantagem competitiva (Altmann & Suess, 2015; Ha & Luan, 2018). Estudos demonstraram que fatores como suporte organizacional percebido (Arasani & Krishna, 2019), estratégias de recompensa e orientação para as pessoas (Matongolo et al., 2018) são preditores significativos de retenção. Por outro lado, Vong e Tang (2017) destacaram que elevados níveis de stress no trabalho, decorrentes de frustrações, pressão e exigências da indústria hoteleira, desmotivam os funcionários a permanecerem nas suas funções.

Embora fatores como stress no trabalho sejam frequentemente estudados, é necessário um foco mais aprofundado nas razões que levam os funcionários a permanecer na indústria, identificando práticas que promovam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento dos colaboradores.

1.2.2 Práticas de Atração de colaboradores no setor Hoteleiro

O setor da hotelaria é reconhecido como um dos elementos do setor de serviços que concentra as atividades de lazer do cliente e a sua satisfação, em vez de atividades mais básicas. É por esta razão que a experiência do cliente que leva à satisfação é a principal prioridade neste setor. A indústria hoteleira é altamente dependente dos seus funcionários e, portanto, é uma indústria muito intensiva em mão de obra em que o crescimento tem um forte impacto sobre o emprego (Rehman & Hassan, 2016). A natureza dos serviços, como o planeamento de eventos, hospedagem e que serve alimentos e bebidas, fornecidos por esta indústria requer funcionários qualificados que interagem diretamente com os clientes e representam a organização.

O setor hoteleiro é conhecido por ser dinâmico e intensivo em mão de obra, com uma alta taxa de rotatividade de funcionários. No entanto, a atração de colaboradores é fundamental para o sucesso de qualquer hotel. Manter uma equipa estável reduz os custos associados à

contratação e formação constantes, também contribui para a consistência do serviço, a satisfação do cliente e a construção de uma reputação sólida no mercado.

Os gestores têm a responsabilidade de implementar o recrutamento, remuneração e sistemas de gestão de desempenho para atrair, motivar e reter as pessoas certas para a sua organização (Smothers, 2011). Os altos custos com a formação de novos funcionários, combinados com um declínio na qualidade de serviço, aumentam as preocupações dos gestores hoteleiros para com os funcionários, volume de negócios e retenção (Chauhan et al., 2014).

Os funcionários são fundamentais para o sucesso de uma empresa e, na indústria da hotelaria trata-se de uma indústria de serviços intensiva em mão-de-obra e focada no cliente (Park & Levy, 2014). De acordo com Freedman e Kosová (2014) o custo de perder um funcionário no setor hoteleiro inclui a perda de medidas de produtividade e o tempo envolvidos para aprender as habilidades necessárias para substituir esse funcionário. A classificação dos gestores sobre o que torna um funcionário valioso é o contexto de desempenho específico que o funcionário demonstra no local de trabalho (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

Embora as teorias atuais sobre a atração organizacional como a Estrutura Atração-Seleção-Atrito (ASA)² e Ajuste Pessoa-Organização³ possam explicar porque os funcionários são atraídos por certas organizações e empregos, não abordam diretamente nem explicam a atração e retenção ao nível da profissão ou indústria. Tendo em conta que a reputação percebida de uma proposição de valor do funcionário do setor da hospitalidade é abaixo do desejável, as questões relacionadas com a atração e retenção devem ter em consideração o setor em que as organizações atuam (Dierdorff, 2019).

A análise das influências externas neste setor é uma lacuna significativa que precisa ser explorada, sendo diretamente dependente de uma gestão eficaz de talentos. Sem profissionais qualificados, a hospitalidade e o turismo perdem o seu dinamismo, uma vez que o sucesso deste setor está, em grande parte, centrado em pessoas talentosas (Hsu, 2015; Mathew, 2015; Nzozzo & Chipfuva, 2013).

² ASA foi um modelo criado por Schneider (1987, p 443) para explicar que as pessoas são atraídas pelas metas, e é com as metas que elas interagem e, se não forem compatíveis, saem”

³ Person-Organization Fit (*P-O fit*) ou Alinhamento pessoa-organização é um conceito que foi desenvolvido por Chatman em 1989 é um tema muito relevante e atual, pois significa o alinhamento ou a congruência entre os valores da pessoa com os da organização.

No cenário corporativo atual, a guerra por talentos está mais acirrada do que nunca. À medida que as empresas competem para atrair e reter os melhores profissionais, o conceito de *Employer Branding* tornou-se fundamental. O *Employer Branding* refere-se à estratégia que as empresas adotam para construir uma reputação positiva e atrativa como empregador. Esta é uma abordagem que vai além do recrutamento tradicional e envolve a criação de uma identidade corporativa que atraia, inspire e retenha os melhores talentos.

Segundo Mandhanya e Shah (2010), uma marca empregadora forte é construída com base em vários pilares tais como:

1. Cultura Corporativa: A cultura de uma empresa é o cerne do *Employer Branding*. Uma cultura empresarial saudável e inclusiva, que valoriza a diversidade, promove a inovação e oferece oportunidades de crescimento pessoal, é um ímã para talentos. As empresas que demonstram um compromisso com o bem-estar dos funcionários e um ambiente de trabalho positivo atraem candidatos de alta qualidade.

2. Valores e Missão: Ter valores e uma missão claros e alinhados com os princípios dos funcionários é crucial. Os profissionais de hoje querem trabalhar para empresas cujos valores estejam em sintonia com os seus próprios. Uma empresa com uma missão inspiradora cria um senso de propósito, o que é um fator determinante para atrair talentos comprometidos.

3. Comunicação e Transparência: A comunicação transparente sobre as políticas da empresa, oportunidades de desenvolvimento de carreira e benefícios ajuda a criar confiança. Uma presença online sólida e estratégias de mídia social também são fundamentais para mostrar a cultura da empresa e envolver com potenciais talentos.

4. Benefícios e Reconhecimento: Além dos salários competitivos, os benefícios e reconhecimentos são fatores atraentes para os profissionais. Programas de bem-estar, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, formação contínua e recompensas por desempenho destacam uma empresa como empregadora de escolha.

5. Experiência do Funcionário: Oferecer uma ótima experiência ao funcionário é crucial para a atração de talentos. Os funcionários satisfeitos são os melhores embaixadores da marca empregadora, partilhando as suas experiências positivas com outros profissionais.

6. Diversidade e Inclusão: Empresas que promovem a diversidade e a inclusão têm uma marca empregadora mais forte. Isso atrai talentos diversos e também demonstra um compromisso com valores éticos e sociais.

7. Feedback e Melhoria Contínua: O *feedback* dos funcionários é valioso para o *Employer Branding*. As empresas que ouvem e respondem às preocupações dos funcionários têm uma vantagem na construção de uma marca empregadora sólida.

Num mercado de trabalho altamente competitivo, o *Employer Branding* tornou-se uma parte fundamental da estratégia de GRH. Uma marca empregadora forte atrai talentos de alta qualidade e contribui para uma cultura organizacional saudável e um ambiente de trabalho produtivo. Quando os funcionários se sentem valorizados e envolvidos, a empresa prospera, construindo uma base sólida para o sucesso a longo prazo. Portanto, investir no desenvolvimento e promoção de sua marca empregadora é mais do que uma estratégia de recursos humanos; é um investimento no crescimento e na sustentabilidade do negócio.

1.2.3 Práticas de Retenção de colaboradores no setor Hoteleiro

Como a indústria hoteleira enfrenta continuamente o desafio da mudança constante na força de trabalho, a retenção torna-se um esforço contínuo e em evolução para preservar o pessoal qualificado. Um aspeto adicional a considerar é que as iniciativas ambientais e sociais na hotelaria podem desempenhar um papel significativo na renovação das estratégias de GRH, sobretudo no que diz respeito à retenção de funcionários (Dwesini, 2019).

O impacto da qualidade dos recursos humanos na indústria do turismo sempre foi uma característica fundamental deste setor orientada para os serviços (Dechawatanapaisal, 2018). De acordo com Metilel et al. (2023) existe uma relação positiva entre os recursos humanos, competências e desempenho de atividades económicas, atrair e reter os funcionários continua a ser um grande desafio para a indústria hoteleira.

Muitos gestores de hotéis reconheceram a necessidade de melhorar a retenção de funcionários. Os gestores em associação com os funcionários podem procurar um desempenho organizacional eficiente. E na maior parte dos casos, os funcionários têm interesse no desempenho da organização (Kochanowski, 2011). Neste sentido, os líderes organizacionais devem criar um ambiente organizacional que estimule o comprometimento

dos seus funcionários, a implementação de estratégias de retenção eficazes (Strom et al., 2014).

Não basta atrair talentos, mas principalmente ter a capacidade de, numa fase posterior os conseguir reter. Aspectos como: o trabalho em equipa, formação, autonomia, desenvolvimento de carreira, segurança no trabalho e reconhecimento estão associados à capacidade de atrair e reter talentos (Hiltrop, 1999). A maior parte dos estudos refere que reter funcionários, especificamente no setor da hotelaria altamente desafiador devido à necessidade variável e à mudança de emprego constante de vários funcionários (Faldetta et al., 2013).

O processo inicia-se antes da pessoa se agregar à organização, uma vez que está ligado ao relacionamento e à imagem da empresa perante a sociedade, fatores estes que geram a atratividade (Lockwood, 2006). Depois da contratação é fundamental promover um bom processo de socialização ao novo colaborador. Os primeiros dias, ou mesmo semanas serão fundamentais para clarificar as expectativas de ambas as partes. As organizações que atraem e retêm funcionários de alto talento prosperarão, mas as empresas que não retêm funcionários enfrentam grandes desafios (Sousa & Wilks, 2018). O impacto positivo da retenção de funcionários aumentou o crescimento das vendas e melhorou a moral dos funcionários.

Para reter os colaboradores, é importante reconhecê-los. O reconhecimento encontra-se muitas vezes associado a prémios pecuniários, não totalmente incorreto, pois permite ao individuo satisfazer as suas necessidades básicas, no entanto, é uma satisfação de curto prazo, visto que rapidamente criará necessidades. Para que os mecanismos de reconhecimento sejam eficazes, devem ser credibilizados, divulgados e ter regras claras e objetivas, de forma a promover o envolvimento dos colaboradores. Devem ter carga simbólica e visibilidade, e contar com a participação de toda a população da empresa (Michaels et al., 2001).

De acordo com Baciú (2018) um trabalho deve ser projetado de forma a criar uma experiência de responsabilidade, significado, e conhecimento das consequências da contribuição.

O reconhecimento pelos bons resultados, é fundamental para que os colaboradores se sintam valorizados. Segundo Torrington et al. (2005, p.2) isto consegue-se através de

“remunerações acima do mercado, integração de benefícios e incentivos na remuneração, incentivos não monetários como o reconhecimento profissional, entre outras como desenvolvimento profissional, progressão de carreira”.

Também para Furtado (2022) existem 7 formas de reter um colaborador à organização, são eles: estruturar um programa de progressão de carreiras, posicionar os colaboradores de acordo com as suas aptidões, criar uma cultura de feedback e comunicação, investir num ambiente de trabalho agradável, ter flexibilidade, proporcionar qualidade de vida e balanço entre vida profissional e pessoal, reconhecer o colaborador.

Ainda neste âmbito, de acordo com ManpowerGroup Survey (2018) as estratégias que os empregadores do setor hoteleiro estão a utilizar para fazer face à escassez de atração de talento nas organizações consistem em: fornecer formação e desenvolvimento adicional (54%), ajustar os requisitos de educação ou experiência (36%); recrutar fora da *talent pool* tradicional (33%), oferecer regalias e benefícios adicionais (32%), explorar modelos de trabalho alternativos (30%), oferecer pacotes salariais mais elevados (29%), oferecer trabalho flexível ou remoto (23%), realizar outsourcing do trabalho (16%) e, por último, impulsionar as organizações que não estão a implementar nenhuma estratégia (11%).

Existem uma série de práticas de retenção de colaboradores utilizadas pelo setor hoteleiro e são várias as enumeradas no estudo de Deery e Jago (2015): uma **remuneração justa e competitiva**, que é um dos principais motivos que mantêm os funcionários satisfeitos e envolvidos, os hotéis que oferecem salários e benefícios atraentes são mais propensos a reter talentos; **oportunidades de crescimento/carreira** como formação, programas de capacitação e promoções internas que são uma maneira eficaz de manter a equipa motivada e comprometida com o crescimento da empresa; **cultura de trabalho positiva**, pois é essencial para a retenção de funcionários, hotéis que promovem uma cultura de respeito, colaboração e reconhecimento são mais propensos a manter os seus colaboradores.; **flexibilidade/equilíbrio família trabalho**, através de horários de trabalho flexíveis e opções de trabalho remoto, para os funcionários que procuram equilibrar as suas vidas pessoais e profissionais; **feedback e avaliações regulares**, através de avaliações de desempenho fornecendo *feedback* construtivo para ajudar os colaboradores a compreender as suas áreas de melhoria e estabelecer metas para o crescimento profissional; **programas de incentivo e reconhecimento**, recompensando os colaboradores com prémios e reconhecimento público; **comunicação aberta**, estabelecendo canais de comunicação eficazes, onde os funcionários

possam expressar as suas preocupações e ideias juntando-se a isto a **mentoria e apoio das lideranças**, fornecendo mentores e apoio regulares aos colaboradores para um sentimento de pertença e crescimento; **benefícios adicionais**, oferecendo vantagens como creche no local de trabalho, assistência médica, descontos em acomodações e refeições e através de **programas de bem estar**, por meio de programas de saúde, atividades físicas ou serviços de apoio emocional.

O setor hoteleiro enfrenta desafios significativos na retenção de colaboradores, mas implementar práticas eficazes pode ajudar a minimizar a rotatividade da equipa. É crucial que os hotéis reconheçam a importância de seus funcionários e invistam no seu desenvolvimento, bem-estar e satisfação para garantir o sucesso a longo prazo. A retenção de talentos não é apenas benéfica para os funcionários, mas também é uma estratégia inteligente para a saúde e a prosperidade dos negócios hoteleiros.

1.2.4 Escassez de mão de obra qualificada e rotatividade dos trabalhadores

Encontrar funcionários qualificados é uma tarefa difícil e muitas indústrias experimentam uma grande escassez de mão de obra (Spiess et al., 2022). Contudo, no setor da hospitalidade existe maior escassez de mão de obra do que nos outros setores, pois possui algumas situações relacionadas com a baixa remuneração, fases de trabalho irregular e imagem negativa da própria indústria. (Dalkrani & Dimitriadis, 2018).

Do mesmo modo, devido às mudanças tecnológicas que afetam o comportamento de viagem do turista e a situação de emprego da indústria, os empregadores do turismo estão a exigir mão de obra qualificada em vez de mão de obra não qualificada (Lacher & Oh, 2012; UNWTO, 2019). Neste sentido, as mudanças nas cadeias de valor, demografia, organização do trabalho, comportamento de consumo e tecnologia transformaram as economias europeias nas últimas décadas (Bertani et al., 2020).

De acordo com a literatura, a constante evolução do mercado de trabalho exige o desenvolvimento de novas competências (Sondermann, 2019; Sousa & Wilks, 2018). A tecnologia tem auxiliado estas mudanças e influenciou as competências, por estes motivos, as habilidades devem adaptar-se para compensar os desequilíbrios (Bertani et al., 2020).

Do mesmo modo, a percepção dos empregadores sobre a escassez de mão de obra pode ser baseada na incapacidade de oferecer salários adequados ou as condições de trabalho adequadas para atrair as habilidades necessárias (McGuinness et al., 2018). Segundo Cristina Siza Vieira da Associação de Hotelaria de Portugal (AHP), “há uma escassez de mão-de-obra de 45 mil trabalhadores no turismo, 15 mil só na hotelaria” e que por isso os hotéis têm recorrido ao aumento dos horários do pessoal” (AHP, 2019).

As habilidades sociais fortes ajudam os funcionários a cooperar, compreendendo as situações dos outros e fornecer justificativas. As pessoas com fortes habilidades sociais também têm tendência a perceber com maior precisão os pensamentos dos outros, ajustar de forma adequada os seus comportamentos às necessidades situacionais e controlar efetivamente as respostas dos outros. Neste sentido, de acordo com Alhelalat (2015), as boas habilidades sociais podem ajudar os funcionários a comunicarem-se com clareza, discernir as intenções genuínas e gerir com sucesso o seu comportamento em situações sociais mais difíceis.

As habilidades sociais dos funcionários dos hotéis podem variar muito, e se as habilidades sociais são como as pessoas interagem com as outras, então o sucesso da indústria do turismo depende de como os atores interagem com os clientes (Jiang & Tu, 2022).

Capítulo II – Metodologia

2.1. Abordagem Metodológica

Para responder às questões iniciais deste estudo empírico, optou-se pela utilização de uma pesquisa de métodos mistos (*Mixed Methods Research*, MMR). Esta abordagem integra dados qualitativos e quantitativos, oferecendo uma estratégia abrangente para explorar e interpretar questões de investigação complexas. De acordo com Creswell (2011) e Creswell e Clark (2017), os métodos mistos permitem uma combinação sistemática de diferentes fontes de dados, possibilitando uma análise mais robusta e fundamentada.

O recurso aos métodos mistos justifica-se pela sua capacidade de superar as limitações inerentes a metodologias exclusivamente qualitativas ou quantitativas. Essa abordagem possibilita explorar diferentes dimensões de um fenómeno, assegurando uma compreensão mais rica e detalhada. Segundo Molina-Azorin e Fetters (2016), os métodos mistos oferecem uma lógica estruturada e uma flexibilidade metodológica, sendo especialmente úteis em estudos que exigem múltiplas perspetivas e níveis de análise.

A adoção desta metodologia também está alinhada com a complexidade dos objetivos deste estudo, que exigem não apenas a medição objetiva de variáveis, mas também a compreensão das perceções e experiências dos participantes. O método quantitativo foi selecionado para permitir a recolha de dados observáveis e mensuráveis, úteis para identificar padrões e tendências dentro da população estudada. Este método, amplamente utilizado nas ciências sociais (Creswell, 2014), apoia-se na obtenção de dados que existem de forma independente do investigador (Baptista & Sousa, 2011), assegurando maior objetividade.

Por outro lado, o componente qualitativo proporciona uma visão mais subjetiva e interpretativa dos fenómenos, permitindo compreender nuances e especificidades que os números, isoladamente, não revelam. Quando combinados, os métodos qualitativos e quantitativos permitem uma triangulação de dados que enriquece a análise, promove a validade dos resultados e facilita a generalização das conclusões (Maxwell, 2015).

No processo de seleção do tipo de estudo a ser realizado, consideraram-se diferentes possibilidades dentro do âmbito dos métodos mistos, tais como “*Survey Research*” e “*Experimental Research*” (Creswell, 2014). Dado o objetivo de recolher dados de uma

população específica, a pesquisa de tipo “*survey*” foi considerada mais apropriada, sendo complementada por técnicas qualitativas para capturar a complexidade das interações estudadas.

Esta abordagem metodológica, além de coerente com os objetivos do estudo, proporciona uma base sólida para explorar tanto os aspetos mensuráveis quanto as interpretações subjetivas do fenómeno investigado. Assim, os métodos mistos revelaram-se a escolha mais eficaz para abordar as questões de investigação de maneira abrangente, contribuindo para uma compreensão detalhada e contextualizada dos dados recolhidos.

2.2. Métodos de Recolha de Dados

2.2.1. Instrumento de Recolha de Dados: Questionário

O principal instrumento utilizado para a recolha de dados foi o questionário. Este, enquanto fonte de dados primária, permitiu a obtenção de informações originais diretamente do contexto real, sendo o investigador o primeiro a analisar os dados. Como refere Gil (2008), elaborar um questionário é um processo que envolve traduzir os objetivos da investigação em questões claras e objetivas. Estas questões devem refletir as hipóteses ou os tópicos de interesse do estudo, facilitando a caracterização da população inquirida e a validação das hipóteses formuladas.

O questionário destaca-se pelas suas vantagens na recolha de dados, permitindo uniformidade nas respostas, análise estatística e generalização dos resultados. A simplicidade na administração e no tratamento de dados quantitativos torna este instrumento eficiente e amplamente utilizado. No entanto, a sua elaboração é desafiadora, exigindo rigor na formulação das perguntas e validação para garantir a adequação às necessidades da investigação (Bihu, 2021).

Entre os principais desafios do uso de questionários destacam-se: a formulação de questões claras e imparciais, a garantia de representatividade da amostra e o incentivo à participação dos respondentes. Apesar disso, a escolha pelo questionário neste estudo justifica-se pela sua eficácia e capacidade de recolher informações de forma sistemática e estruturada, maximizando a qualidade e a eficiência da recolha de dados.

2.2.2. Desenvolvimento e Estruturação do Questionário

O questionário foi desenvolvido com base numa metodologia sistemática, considerando os objetivos gerais e específicos do estudo. Este instrumento foi desenhado para recolher dados diretamente relacionados com as práticas de valorização de colaboradores no setor hoteleiro. A sua estrutura foi organizada em seis secções, tendo em conta investigações anteriores, conforme detalhado a seguir, e fundamentada na literatura relevante, garantindo validade e fiabilidade no processo de recolha de dados.

Embora não tenha sido baseado diretamente em questionários já existentes, a sua elaboração considerou conceitos amplamente discutidos em estudos sobre satisfação no trabalho, retenção de talentos e valorização de colaboradores. Esta abordagem permitiu criar um instrumento ajustado ao contexto específico da investigação, focando-se nas dimensões mais relevantes para o setor hoteleiro e os objetivos da dissertação.

A secção 1, introdução, apresenta os objetivos da investigação e fornece informações sobre a confidencialidade e o anonimato das respostas. A clareza e a transparência nesta secção visam aumentar a taxa de resposta e a confiança dos inquiridos, como recomendado por Hill e Hill (1998). A inclusão de uma estimativa de tempo para o preenchimento também segue as boas práticas na elaboração de questionários (Bryman, 2016).

Na secção 2, dados demográficos, recolhem-se informações sociodemográficas, como género, idade, escolaridade, área de formação, categoria do hotel e departamento onde os colaboradores desempenham funções. Estes dados são essenciais para caracterizar a amostra e compreender como variáveis demográficas podem influenciar a valorização e a retenção de colaboradores. De acordo com Marconi e Lakatos (2018), a inclusão de variáveis demográficas permite uma análise mais detalhada das relações entre os dados recolhidos.

Na terceira secção, satisfação com a organização, os participantes avaliam a sua satisfação com diferentes aspetos da organização, utilizando uma escala de Likert de 1 a 5, conforme recomendado por Henriques e Santos (2021). A escala de Likert é amplamente reconhecida por medir atitudes e perceções de forma eficaz, permitindo uma análise estatística robusta (Hill & Hill, 1998). Os itens abordam tópicos como recompensas intrínsecas, condições de trabalho e reconhecimento, alinhando-se com teorias motivacionais clássicas, como a de Herzberg (1959). A escolha de uma escala de 1 a 5, em vez de uma escala mais extensa,

deve-se à sua simplicidade e à facilidade de interpretação pelos participantes, garantindo respostas mais consistentes e fiáveis.

A quarta secção, satisfação dos Recursos Humanos, foca-se na perceção dos colaboradores sobre aspetos relacionados aos recursos humanos, como formação, liderança, trabalho em equipa e condições gerais. A literatura destaca que a satisfação com os recursos humanos está diretamente associada à retenção de talentos (Dessler, 2020). A inclusão de itens relacionados à liderança e ao ambiente de trabalho alinha-se com estudos de Robbins e Judge (2014) sobre fatores de satisfação organizacional.

Na secção 5, retenção dos colaboradores, os respondentes avaliam fatores que influenciam a sua retenção, como benefícios, oportunidades de carreira e políticas salariais. Segundo Armstrong e Taylor (2020), a retenção de talentos está intrinsecamente ligada à perceção de justiça nas recompensas e oportunidades de progressão. Esta secção permite compreender as principais motivações dos colaboradores para permanecerem ou deixarem a organização.

A última secção avalia a intenção dos colaboradores de saírem da organização ou da área hoteleira, incluindo questões sobre insatisfação salarial, falta de progressão de carreira e reconhecimento social. A medição da intenção de saída é crucial, pois está diretamente associada à rotatividade e aos custos organizacionais (Hom et al., 2017). O formato segue recomendações de Spector (1997), que destaca a importância de capturar perceções individuais de insatisfação e intenção de rotatividade.

A estrutura lógica do questionário foi pensada para garantir clareza e coerência, com secções progressivas que facilitam a resposta e promovem a exatidão dos dados recolhidos.

Tabela 2.2 – Tabela de Relação entre Questões e Referências da Literatura

Secção do Questionário	Fundamentação Teórica e Referências
Secção 1 – Introdução	Hill e Hill (1998); Bryman (2016).
Secção 2 – Dados Demográficos	Marconi e Lakatos (2018); Creswell (2014).
Secção 3 – Satisfação com a Organização	Henriques e Santos (2021); Herzberg (1959); Hill e Hill (1998); Robbins e Judge (2018); Weiss (2002); Younis et al., 2021).

Secção 4 – Satisfação dos Recursos Humanos	Charry e Héctor (2018); Dessler (2020); Hristov e Chirico (2019); Inayat e Khan (2021); Locke (1967).
Secção 5 – Retenção dos Colaboradores	Armstrong e Taylor (2020); Bajrami et al. (2021); Hom et al. (2017); Kim e Jogaratnam (2010); Milliman et al. (2018); Martin e Groves (2002); Wildes (2008).
Secção 6 – Intenção de Saída	Spector (1997); Hom et al. (2017).

O pré-teste realizado com um grupo piloto assegurou que as questões fossem compreendidas de forma uniforme pelos participantes.

2.2.3. Administração do Questionário

O questionário foi administrado de forma autoadministrada e online, utilizando a plataforma Google Forms. Esta escolha baseou-se em vantagens práticas como a facilidade de partilha, a garantia de anonimato dos respondentes e a agilidade na recolha e análise de dados. A plataforma permitiu ainda um acompanhamento em tempo real das respostas e a exportação direta dos dados para tratamento estatístico (Raju & Harinarayana, 2016).

A distribuição do questionário foi feita entre Dezembro de 2023 e Fevereiro de 2024, através de e-mails institucionais e redes sociais, , garantindo uma ampla divulgação entre colaboradores da indústria hoteleira. Esta abordagem não probabilística e por conveniência (Creswell, 2014) foi necessária devido à impossibilidade de questionar todos os trabalhadores do setor.

2.3. Seleção da Amostra

A amostra deste estudo foi composta por profissionais do setor hoteleiro, selecionados através de uma abordagem não probabilística e por conveniência. Este método foi escolhido devido à praticidade e à acessibilidade para alcançar os participantes, uma vez que o objetivo principal era recolher dados diretamente de profissionais com experiência no setor hoteleiro.

O questionário foi elaborado e disponibilizado por meio da plataforma Google Forms, sendo amplamente distribuído através de correio eletrónico a indivíduos que atuam em diversas funções na indústria hoteleira. Esta estratégia permitiu abranger um grupo heterogéneo de

participantes, incluindo profissionais de diferentes níveis hierárquicos, departamentos e tipos de unidades hoteleiras, promovendo uma diversidade de respostas e perspetivas.

Os participantes deveriam cumprir os seguintes critérios:

- Trabalhar atualmente na indústria hoteleira.
- Possuir experiência profissional relevante, independentemente da função ou do departamento.
- Ter acesso a correio eletrónico e capacidade de responder ao questionário online.

Apesar de não haver um cálculo estatístico prévio para determinar o tamanho da amostra, a recolha de respostas foi realizada até se obter um número suficiente para permitir análises descritivas e inferenciais significativas. No total, foram recolhidas 108 respostas, consideradas adequadas para responder aos objetivos do estudo e garantir uma representatividade dentro do contexto abordado.

A utilização de uma plataforma online como o Google Forms apresenta várias vantagens:

- Acessibilidade: Permitiu alcançar participantes em diferentes localizações geográficas, aumentando a representatividade dos dados.
- Anonimato: Garantiu a confidencialidade das respostas, incentivando a honestidade dos participantes.
- Praticidade: Facilitou a recolha e organização automática dos dados para posterior análise.

Apesar das vantagens, o método de amostragem não probabilística apresenta algumas limitações, dado que os resultados não podem ser generalizados para toda a população do setor hoteleiro devido à ausência de um processo de seleção aleatória e existe a possibilidade de viés, uma vez que os participantes que optaram por responder ao questionário podem ter características diferentes daqueles que decidiram não participar (Raju & Harinarayana, 2016).

Ainda assim, a amostra recolhida foi considerada suficiente para atingir os objetivos exploratórios e descritivos do estudo, proporcionando informações sobre as práticas de valorização de colaboradores no setor hoteleiro.

2.4. Procedimentos de Análise de Dados

Após a recolha de dados, estes foram importados para o software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para uma análise mais aprofundada (Pallant, 2020).

Num primeiro momento, realizou-se uma limpeza dos dados para eliminar respostas incompletas ou inválidas, garantindo que apenas questionários completos fossem incluídos na análise. Esta etapa foi essencial para assegurar a qualidade e fiabilidade dos resultados (Field, 2018). Seguidamente, foram calculadas estatísticas descritivas, como médias, frequências e percentagens, com o objetivo de caracterizar a amostra e fornecer uma visão geral das respostas recolhidas (Hill & Hill, 1998).

Para aprofundar a análise, utilizaram-se métodos inferenciais, como testes de correlação de Pearson e testes-t para amostras independentes, dependendo da natureza das variáveis em estudo. Estas análises permitiram explorar associações entre as práticas de valorização de colaboradores e a retenção de talentos, bem como outros fatores relevantes no contexto do setor hoteleiro (Bryman, 2016). As respostas às escalas de Likert foram tratadas como variáveis ordinais, sendo analisadas estatisticamente para identificar tendências e avaliar a consistência interna das escalas aplicadas. Neste caso, recorreu-se ao coeficiente alfa de Cronbach, que confirmou a fiabilidade das medidas utilizadas (Hill & Hill, 1998; Pallant, 2020).

Os resultados obtidos foram interpretados à luz da literatura existente, permitindo alinhar os achados empíricos com os modelos teóricos e hipóteses delineadas. Este processo foi essencial para contextualizar os resultados dentro do setor hoteleiro e oferecer recomendações práticas que contribuam para a valorização e retenção de colaboradores (Armstrong & Taylor, 2020).

Capítulo III – Análise e discussão de resultados

3.1 Análise descritiva

No presente estudo foram inquiridos 108 indivíduos, maioritariamente do género feminino (72,2%, N=78) (Figura 3-1 e Tabela 3-1).

Tabela 3-1 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de indivíduos pelo género

	N	%
Feminino	78	72,2%
Masculino	29	26,9%
Outro(a)	1	0,9%

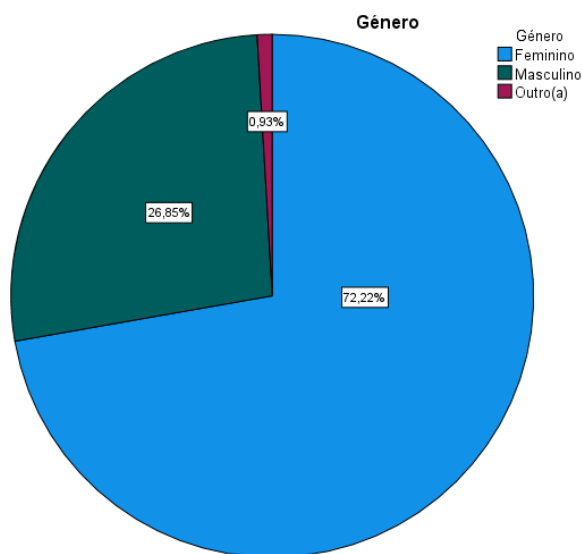


Figura 3-1 . Percentagem (%) de indivíduos pelo género

Relativamente à idade, a mesma variou entre 18 e 66 anos (média=31,59 anos; desvio padrão = 10,622 anos), sendo a idade mais indicada 25 anos (Tabela 3-2).

Tabela 3-2 Dados descritivos da idade.

	Idade
Média	31,59
Mediana	29,00
Moda	25
Desvio padrão	10,622
Mínimo	18
Máximo	66

No que concerne à escolaridade, o mais verificado foi ensino secundário (46,3%, N=50), seguido de ensino superior (32,4%, N=35) e 3ºCiclo (13,0%, N=14) (Tabela 3-3 e Figura 3-2).

Tabela 3-3 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de indivíduos pelo nível de escolaridade

	N	%
1º Ciclo	1	0,9%
2º Ciclo	2	1,9%
3º Ciclo	14	13,0%
Ensino Secundário	50	46,3%
Ensino Superior	35	32,4%
Outro	6	5,6%

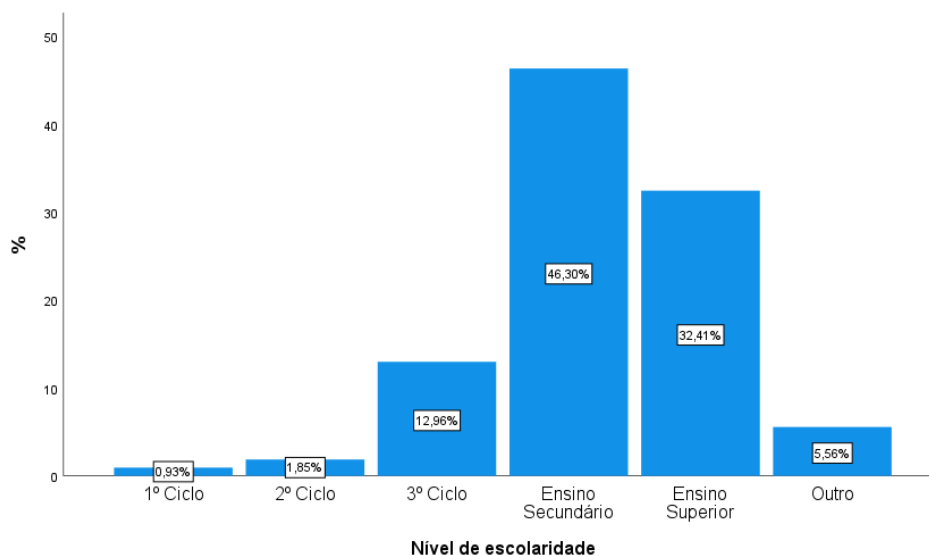


Figura 3-2 Percentagem (%) de indivíduos pelo nível de escolaridade

As áreas de formação mais indicadas foram Bar (13,9%, N=15) e Turismo (13,9%, N=15), seguido de 12ºAno (8,3%, N=9) e Restauração (8,3%, N=9) (Tabela 3-4).

Tabela 3-4 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de indivíduos pela área de formação

	N	%
11ºano	1	0,9%
12ºano	9	8,3%
9º ano	3	2,8%
Alojamento hoteleiro	1	0,9%
Artes visuais	1	0,9%
Bar	15	13,9%
Bar e mesa	6	5,6%
Condutor	1	0,9%
Contabilidade	1	0,9%
Cozinha	3	2,8%
Curso de Receção e Secretariado	1	0,9%

Curso Superior Técnico de Turismo	1	0,9%
Desporto	1	0,9%
Engenharia	1	0,9%
Estética e massagem	1	0,9%
Gestão	1	0,9%
Gestão e Marketing	1	0,9%
Gestão Hoteleira	3	2,8%
Gestão Hoteleira Alojamento	1	0,9%
Gestão hoteleira e alojamento	1	0,9%
Gestão Hoteleira e Alojamento	1	0,9%
Gestão Turística e Hoteleira	3	2,8%
Hotelaria	5	4,6%
Hotelaria e similares	1	0,9%
Hotelaria e Turismo	2	1,9%
Informática	1	0,9%
Jornalismo	1	0,9%
Línguas e Relações Empresariais	2	1,9%
Marketing	5	4,6%
Nenhuma	1	0,9%
Receção	2	1,9%
Restauração	9	8,3%
Serviço Social	1	0,9%
Técnico	1	0,9%
Técnico de turismo	3	2,8%
Turismo	15	13,9%

Turismo ambiental e rural	2	1,9%
---------------------------	---	------

Relativamente à categoria da unidade hoteleira onde trabalhava, o mais indicado foi 4 estrelas (38,0%, N=41), seguido de 3 estrelas (23,1%, N=25), 5 estrelas (20,4%, N=22), 1 estrela (13,0%, N=14) e finalmente 2 estrelas (5,6%, N=6)

Tabela 3-5 e Figura 3-3).

Tabela 3-5 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de indivíduos pela categoria da unidade hoteleira onde trabalhava

	N	%
1*	14	13,0%
2*	6	5,6%
3*	25	23,1%
4*	41	38,0%
5*	22	20,4%

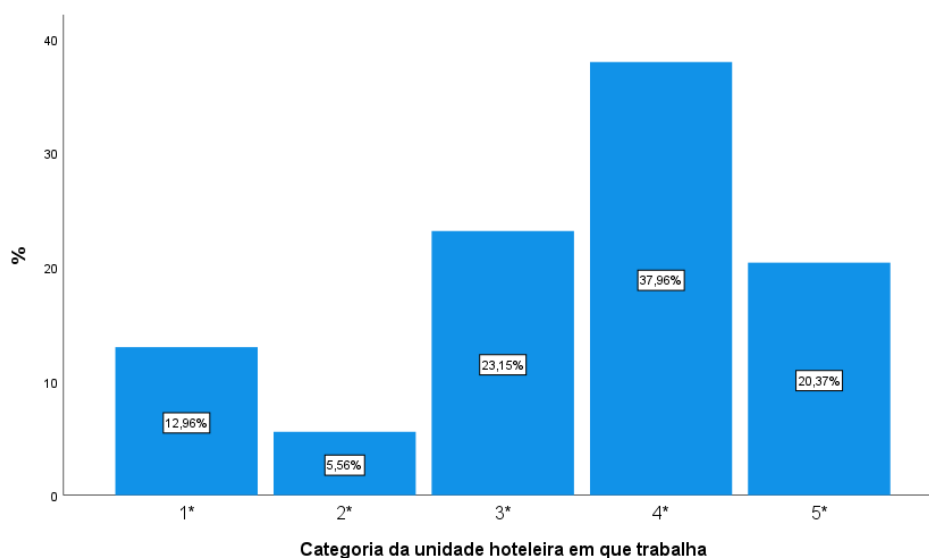


Figura 3-3 Percentagem (%) de indivíduos pela categoria da unidade hoteleira onde trabalhava

No departamento onde desempenhavam funções, indicaram outro além dos indicados no questionário (39,8%, N=43), seguido de F&B (17,6%, N=19), eventos (9,3%, N=10) e comercial/marketing (9,3%, N=10) (Tabela 3-6).

Tabela 3-6 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de indivíduos pelo departamento desempenha funções no hotel / empreendimento turístico

	N	%
Back Office	2	1,9%
Comercial / Marketing	10	9,3%
Direção	4	3,7%
Eventos	10	9,3%
F&B	19	17,6%
Front office	9	8,3%
Housekeeping	7	6,5%
Manutenção	4	3,7%
Outro	43	39,8%

E relativamente ao tempo que exerciam a função no hotel, o mais verificado foram mais de 5 anos (27,8%, N=30), seguido de 2 a 5 anos (25,0%, N=27), de 1 a 6 meses (16,7%, N=18) e 12 a 24 meses (16,7%, N=18) e 7 a 12 meses (13,9%, N=15) (Tabela 3-7/Figura 3-4).

Tabela 3-7 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de indivíduos pelo tempo exerce essa função no hotel

	N	%
Entre 1 e 6 meses	18	16,7%
Entre 7 e 12 meses	15	13,9%
Entre 12 e 24 meses	18	16,7%
Entre 2 e 5 anos	27	25,0%
Mais de 5 anos	30	27,8%

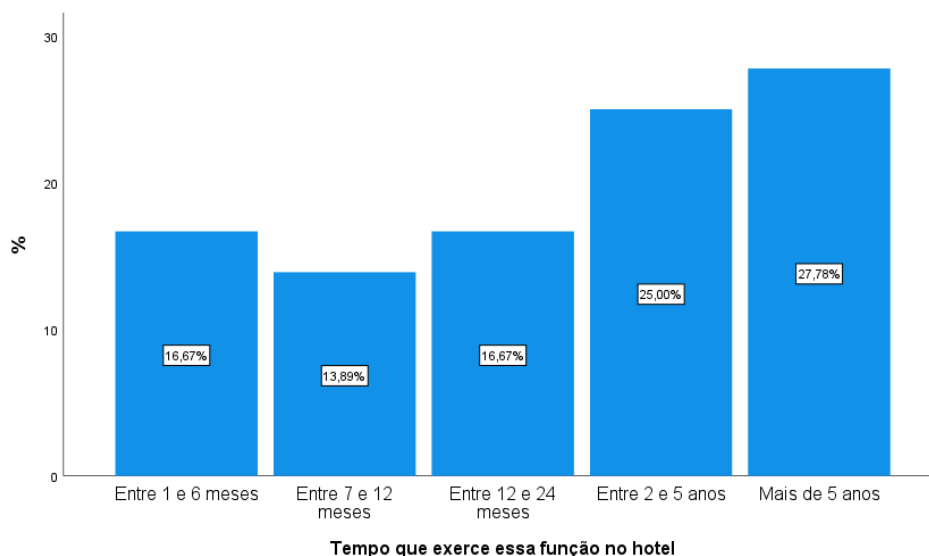


Figura 3-4 Percentagem (%) de indivíduos pelo tempo exerce essa função no hotel

3.2 Análise do questionário

No seguimento do presente estudo foram realizadas questões sobre a sua presente situação na atual empresa, onde deveriam indicar a sua opinião numa escala de 1 a 5, onde 1 era discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Na primeira questão “Eu conheço as recompensas intrínsecas que a organização oferece. (e.g. reconhecimento, autonomia)”, a resposta mais obtida foi concordo (35,2%, N=38), seguido de não concordo nem discordo (28,7%, N=31) (Tabela 3-8).

Na questão “Estou satisfeito com o meu salário”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (33,3%, N=36), seguido de concordo (27,8%, N=30) (Tabela 3-8).

Na questão “As recompensas intrínsecas promovem o compromisso com a organização”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (35,2%, N=38), seguido de concordo (26,9%, N=29) (Tabela 3-8).

Na questão “Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização”, a resposta mais obtida foi concordo (31,5%, N=34), seguido de não concordo nem discordo (30,6%, N=33) (Tabela 3-8).

Na questão “O sistema de recompensas da organização reconhece um desempenho superior”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (34,3%, N=37), seguido de concordo (31,5%, N=34) (Tabela 3-8).

Na questão “Estou satisfeito com as condições de trabalho”, a resposta mais obtida foi concordo (32,4%, N=35), seguido de não concordo nem discordo (31,5%, N=34) (Tabela 3-8).

Na questão “As minhas conquistas motivam-me a permanecer na organização”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (36,1%, N=39), seguido de concordo (31,5%, N=34) (Tabela 3-8).

Na questão “Estou satisfeito com os incentivos (e.g. valores extra) que recebo no meu trabalho”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (33,3%, N=36), seguido de discordo (23,1%, N=25) e concordo (22,2%, N=24) (Tabela 3-8).

Na questão “As minhas conquistas são reconhecidas na organização”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (35,2%, N=38), seguido de concordo (27,8%, N=30) (Tabela 3-8).

Na questão “A remuneração na minha empresa é justa em comparação ao mercado de trabalho atual”, a resposta mais obtida foi concordo (34,3%, N=37), seguido de não concordo nem discordo (29,6%, N=32) (Tabela 3-8).

Na questão “As responsabilidades que tenho motivam-me a permanecer na organização”, a resposta mais obtida foi concordo (38,0%, N=41), seguido de não concordo nem discordo (27,8%, N=30) (Tabela 3-8).

Na questão “O salário da minha organização é competitivo”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (40,7%, N=44), seguido de concordo (30,6%, N=33) (Tabela 3-8).

Na questão “As responsabilidades que recebo estão de acordo com as minhas qualificações”, a resposta mais obtida foi concordo (35,2%, N=38), seguido de não concordo nem discordo (27,8%, N=30) (Tabela 3-8).

Na questão “As oportunidades de desenvolvimento e de progressão profissional são justas”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (32,4%, N=35), seguido de concordo (29,6%, N=32). Assim como na questão “O meu esforço e o meu desempenho são reconhecidos nesta organização”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (34,3%, N=37), seguido de concordo (30,6%, N=33). E na questão “Estou satisfeito(a) com o valor que recebo da empresa com base no meu desempenho”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (31,5%, N=34), seguido de concordo (28,7%, N=31) (Tabela

3-8).

Na questão “Tenho orgulho do meu trabalho nesta organização”, a resposta mais obtida foi concordo (38,0%, N=41), seguido de não concordo nem discordo (26,9%, N=29) e concordo totalmente (25,9%, N=28) (Tabela 3-8).

Na questão “O meu nível salarial é proporcional ao dos meus colegas com o mesmo trabalho”, a resposta mais obtida foi concordo (37,0%, N=40), seguido de não concordo nem discordo (32,4%, N=35) (Tabela 3-8).

Na questão “Estou satisfeito(a) com a política de recompensas da organização”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (30,6%, N=33), seguido de concordo (25,0%, N=27) e discordo (21,3%, N=23) (Tabela 3-8).

E na questão “A empresa paga todas as horas-extra que trabalho”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (34,3%, N=37), seguido de concordo (24,1%, N=26) (Tabela 3-8).

Tabela 3-8 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de respostas sobre a sua presente situação na atual empresa

		N	%
1. Eu conheço as recompensas intrínsecas que a organização oferece. (e.g. reconhecimento, autonomia)	Discordo Totalmente	6	5,6%
	Discordo	17	15,7%
	Não concordo nem discordo	31	28,7%
	Concordo	38	35,2%
	Concordo Totalmente	16	14,8%
2. Estou satisfeito com o meu salário	Discordo Totalmente	8	7,4%
	Discordo	21	19,4%
	Não concordo nem discordo	36	33,3%
	Concordo	30	27,8%
	Concordo Totalmente	13	12,0%
3. As recompensas intrínsecas promovem o	Discordo Totalmente	4	3,7%

compromisso com a organização	Discordo	18	16,7%
	Não concordo nem discordo	38	35,2%
	Concordo	29	26,9%
	Concordo Totalmente	19	17,6%
4.Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização	Discordo Totalmente	4	3,7%
	Discordo	25	23,1%
	Não concordo nem discordo	33	30,6%
	Concordo	34	31,5%
	Concordo Totalmente	12	11,1%
5.O sistema de recompensas da organização reconhece um desempenho superior	Discordo Totalmente	7	6,5%
	Discordo	19	17,6%
	Não concordo nem discordo	37	34,3%
	Concordo	34	31,5%
	Concordo Totalmente	11	10,2%
6.Estou satisfeito com as condições de trabalho	Discordo Totalmente	5	4,6%
	Discordo	15	13,9%
	Não concordo nem discordo	34	31,5%
	Concordo	35	32,4%
	Concordo Totalmente	19	17,6%
7.As minhas conquistas motivam-me a permanecer na organização	Discordo Totalmente	7	6,5%
	Discordo	12	11,1%
	Não concordo nem discordo	39	36,1%
	Concordo	34	31,5%
	Concordo Totalmente	16	14,8%
8.Estou satisfeito com os incentivos (e.g.	Discordo Totalmente	10	9,3%

valores extra) que recebo no meu trabalho	Discordo	25	23,1%
	Não concordo nem discordo	36	33,3%
	Concordo	24	22,2%
	Concordo Totalmente	13	12,0%
9.As minhas conquistas são reconhecidas na organização	Discordo Totalmente	7	6,5%
	Discordo	23	21,3%
	Não concordo nem discordo	38	35,2%
	Concordo	30	27,8%
	Concordo Totalmente	10	9,3%
10.A remuneração na minha empresa é justa em comparação ao mercado de trabalho atual	Discordo Totalmente	4	3,7%
	Discordo	24	22,2%
	Não concordo nem discordo	32	29,6%
	Concordo	37	34,3%
	Concordo Totalmente	11	10,2%
11.As responsabilidades que tenho motivam-me a permanecer na organização	Discordo Totalmente	6	5,6%
	Discordo	18	16,7%
	Não concordo nem discordo	30	27,8%
	Concordo	41	38,0%
	Concordo Totalmente	13	12,0%
12.O salário da minha organização é competitivo	Discordo Totalmente	7	6,5%
	Discordo	20	18,5%
	Não concordo nem discordo	44	40,7%
	Concordo	33	30,6%
	Concordo Totalmente	4	3,7%
13.As responsabilidades que recebo estão de	Discordo Totalmente	3	2,8%

acordo com as minhas qualificações	Discordo	19	17,6%
	Não concordo nem discordo	30	27,8%
	Concordo	38	35,2%
	Concordo Totalmente	18	16,7%
14.As oportunidades de desenvolvimento e de progressão profissional são justas	Discordo Totalmente	11	10,2%
	Discordo	19	17,6%
	Não concordo nem discordo	35	32,4%
	Concordo	32	29,6%
	Concordo Totalmente	11	10,2%
15.O meu esforço e o meu desempenho são reconhecidos nesta organização	Discordo Totalmente	6	5,6%
	Discordo	18	16,7%
	Não concordo nem discordo	37	34,3%
	Concordo	33	30,6%
	Concordo Totalmente	14	13,0%
16.Estou satisfeito(a) com o valor que recebo da empresa com base no meu desempenho	Discordo Totalmente	8	7,4%
	Discordo	23	21,3%
	Não concordo nem discordo	34	31,5%
	Concordo	31	28,7%
	Concordo Totalmente	12	11,1%
17.Tenho orgulho do meu trabalho nesta organização	Discordo Totalmente	1	0,9%
	Discordo	9	8,3%
	Não concordo nem discordo	29	26,9%
	Concordo	41	38,0%
	Concordo Totalmente	28	25,9%
18.O meu nível salarial é proporcional ao dos	Discordo Totalmente	3	2,8%

meus colegas com o mesmo trabalho	Discordo	19	17,6%
	Não concordo nem discordo	35	32,4%
	Concordo	40	37,0%
	Concordo Totalmente	11	10,2%
19.Estou satisfeito(a) com a política de recompensas da organização	Discordo Totalmente	10	9,3%
	Discordo	23	21,3%
	Não concordo nem discordo	33	30,6%
	Concordo	27	25,0%
	Concordo Totalmente	15	13,9%
20.A empresa paga todas as horas-extra que trabalho	Discordo Totalmente	14	13,0%
	Discordo	14	13,0%
	Não concordo nem discordo	37	34,3%
	Concordo	26	24,1%
	Concordo Totalmente	17	15,7%

Neste seguimento, podemos verificar que a maior concordância na presente situação na empresa foi nas questões “tenho orgulho do meu trabalho nesta organização”, “as responsabilidades que recebo estão de acordo com as minhas qualificações” e “as recompensas intrínsecas promovem o compromisso com a organização” (Figura 3-5)

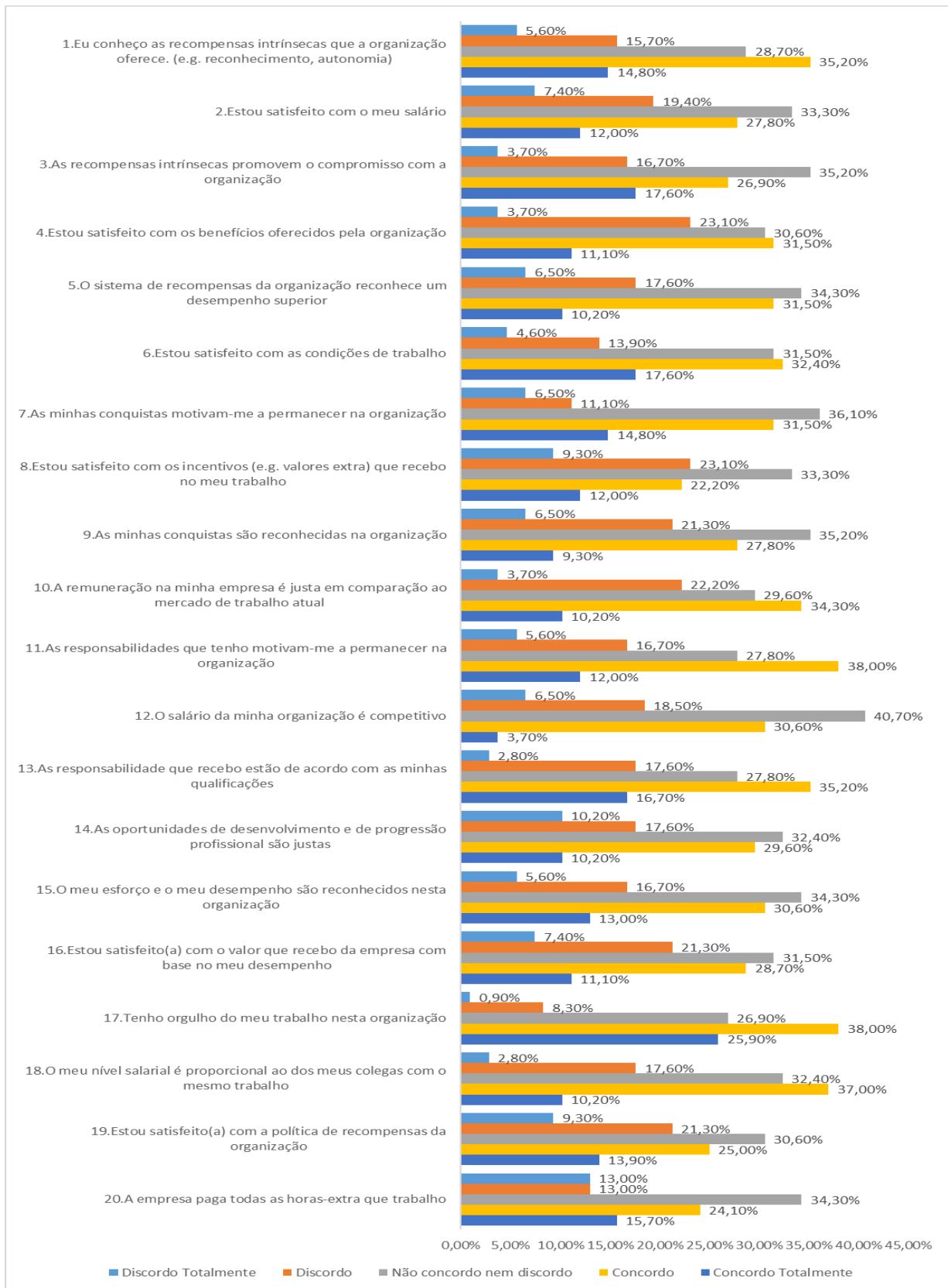


Figura 3-5 Percentagem (%) de respostas sobre a sua presente situação na atual empresa

Questionados sobre a satisfação dos recursos humanos, numa escala de 1 a 5, onde 1 indica discordo totalmente e 5 indica concordo totalmente, na questão “Os instrumentos e equipamentos necessários para a realização do seu trabalho estão disponíveis (loiças, produtos de limpeza, computadores, etc)”, a resposta mais indicada foi concordo (35,2%, N=38), seguido de concordo totalmente (33,3%, N=36) e não concordo nem discordo (24,1%, N=26) (Tabela 3-9).

Na questão “Os salários são considerados satisfatórios”, as respostas mais indicadas foram não concordo nem discordo (38,0%, N=41) e concordo (38,0%, N=41), seguido de discordo (13,9%, N=15) (Tabela 3-9).

Na questão “As condições de trabalho agradam aos seus colegas”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (37,0%, N=40), seguido de concordo (32,4%, N=35). Assim como na questão “Os seus colegas sentem que estão bem informados em relação ao que acontece no Hotel (custos e proveitos do Hotel; decisões; atividades)”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (38,9%, N=42), seguido de concordo (31,5%, N=34). E na questão “As opiniões dos seus colegas são ouvidas e valorizadas”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (41,7%, N=45), seguido de concordo (29,6%, N=32) (Tabela 3-9).

Na questão “O número de faltas ao trabalho é elevado”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (34,3%, N=37), seguido de discordo totalmente (22,2%, N=24) e concordo (21,3%, N=23) (Tabela 3-9).

Na questão “O número de contratação de novos colaboradores é elevado”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (32,4%, N=35), seguido de concordo (28,7%, N=31). Assim como na questão “Os seus colegas recebem formação frequente dada pelo Hotel e por empresas externas”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (34,3%, N=37), seguido de concordo (27,8%, N=30). E na questão “A formação dos gestores da empresa é adequada”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (35,2%, N=38), seguido de concordo (31,5%, N=34) (Tabela 3-9).

Na questão “A contratação de novos colaboradores é feita com base nas necessidades e objetivos do Hotel”, a resposta mais indicada foi concordo (38,0%, N=41), seguido de não concordo nem discordo (35,2%, N=38) (Tabela 3-9).

Na questão “O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos

os departamentos”, a resposta mais indicada foi concordo (32,4%, N=35), seguido de concordo totalmente (30,6%, N=33) e não concordo nem discordo (27,8%, N=30) (Tabela 3-9).

Na questão “O trabalho de equipa é estimulado”, a resposta mais indicada foi concordo (40,7%, N=44), seguido de não concordo nem discordo (38,9%, N=42) (Tabela 3-9).

Na questão “A atribuição de novas tarefas e responsabilidades é bem aceite pelos seus colegas”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (42,6%, N=46), seguido de concordo (36,1%, N=39). Assim como na questão “As críticas realizadas ao trabalho são bem aceites pelos colaboradores”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (48,1%, N=52), seguido de concordo (29,6%, N=32). Na questão “Os seus colegas participam nas decisões que afetam o trabalho”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (46,3%, N=50), seguido de concordo (28,7%, N=31). E na questão “Os seus colegas têm liberdade para responder às diferentes situações que aparecem na realização das tarefas”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (40,7%, N=44), seguido de concordo (37,0%, N=40) (Tabela 3-9).

Na questão “Os seus colegas são incentivados a agirem sem necessidade de aprovação por parte da Direção”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (40,7%, N=44), seguido de concordo (25,0%, N=27) e discordo (20,4%, N=22) (Tabela 3-9).

Na questão “Os seus colegas desejam ter mais responsabilidades”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (45,4%, N=49), seguido de concordo (28,7%, N=31). Assim como na questão “A Direção aceitaria dar mais responsabilidade aos seus colegas de acordo com as suas tarefas”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (46,3%, N=50), seguido de concordo (25,0%, N=27) (Tabela 3-9).

Na questão “A Direção define claramente os objetivos de cada departamento”, a resposta mais indicada foi concordo (39,8%, N=43), seguido de não concordo nem discordo (30,6%, N=33) (Tabela 3-9).

Na questão “A Direção encoraja e reconhece o bom trabalho dos seus colegas”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (39,8%, N=43), seguido de concordo (33,3%, N=36) (Tabela 3-9).

Na questão “A Direção toma as decisões tendo em conta as necessidades dos clientes”, a

resposta mais indicada foi concordo (33,3%, N=36), seguido de não concordo nem discordo (26,9%, N=29) e concordo totalmente (25,0%, N=27) (Tabela 3-9).

Na questão “A participação dos seus colegas é incentivada no Hotel”, metade dos inquiridos indicou que não concordava nem discordava (50,0%, N=54), seguido de concordo (30,6%, N=33) (Tabela 3-9).

Na questão “A Direção lidera dando um bom exemplo”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (37,0%, N=40), seguido de concordo (28,7%, N=31). Assim como na questão “A Direção preocupa-se em criar um sentimento de pertença ao Hotel”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (40,7%, N=44), seguido de concordo (25,0%, N=27) (Tabela 3-9).

Na questão “A Direção preocupa-se com questões ambientais e tem atitudes para diminuir o impacto ambiental (reciclagem, controlo dos gastos de água, gás, eletricidade, etc.)”, a resposta mais indicada foi concordo (35,2%, N=38), seguido de não concordo nem discordo (25,0%, N=27) e concordo totalmente (24,1%, N=26) (Tabela 3-9).

Na questão “A Direção ouve as sugestões dos colaboradores”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (37,0%, N=40), seguido de concordo (32,4%, N=35). Assim como na questão “O Hotel promove o envolvimento da comunidade através do apoio a atividades locais e sociais”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (41,7%, N=45), seguido de concordo (27,0%, N=25) (Tabela 3-9).

Na questão “Os riscos de saúde e acidentes são efetivamente prevenidos no Hotel”, a resposta mais indicada foi concordo (38,9%, N=42), seguido de não concordo nem discordo (31,5%, N=34) (Tabela 3-9).

Na questão “O Hotel desenvolve esforços no sentido de alcançar um desempenho global positivo”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (43,5%, N=47), seguido de concordo (33,3%, N=36). Assim como na questão “32.O Hotel permite horários de trabalho flexíveis para que haja equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional”, a resposta mais indicada foi não concordo nem discordo (38,9%, N=42), seguido de concordo (25,9%, N=28) (Tabela 3-9).

Tabela 3-9 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de respostas sobre a satisfação dos recursos humanos

		N	%
1. Os instrumentos e equipamentos necessários para a realização do seu trabalho estão disponíveis (loijas, produtos de limpeza, computadores, etc)	Discordo Totalmente	2	1,9%
	Discordo	6	5,6%
	Não concordo nem discordo	26	24,1%
	Concordo	38	35,2%
	Concordo Totalmente	36	33,3%
2. Os salários são considerados satisfatórios	Discordo Totalmente	4	3,7%
	Discordo	15	13,9%
	Não concordo nem discordo	41	38,0%
	Concordo	41	38,0%
	Concordo Totalmente	7	6,5%
3.As condições de trabalho agradam aos seus colegas	Discordo Totalmente	3	2,8%
	Discordo	20	18,5%
	Não concordo nem discordo	40	37,0%
	Concordo	35	32,4%
	Concordo Totalmente	10	9,3%
4.Os seus colegas sentem que estão bem informados em relação ao que acontece no Hotel (custos e proveitos do Hotel; decisões; atividades)	Discordo Totalmente	3	2,8%
	Discordo	19	17,6%
	Não concordo nem discordo	42	38,9%
	Concordo	34	31,5%
	Concordo Totalmente	10	9,3%
5.As opiniões dos seus colegas são ouvidas e valorizadas	Discordo Totalmente	6	5,6%
	Discordo	19	17,6%
	Não concordo nem discordo	45	41,7%

	Concordo	32	29,6%
	Concordo Totalmente	6	5,6%
6.O número de faltas ao trabalho é elevado	Discordo Totalmente	24	22,2%
	Discordo	21	19,4%
	Não concordo nem discordo	37	34,3%
	Concordo	23	21,3%
	Concordo Totalmente	3	2,8%
7.O número de contratação de novos colaboradores é elevado	Discordo Totalmente	10	9,3%
	Discordo	22	20,4%
	Não concordo nem discordo	35	32,4%
	Concordo	31	28,7%
	Concordo Totalmente	10	9,3%
8.Os seus colegas recebem formação frequente dada pelo Hotel e por empresas externas	Discordo Totalmente	6	5,6%
	Discordo	24	22,2%
	Não concordo nem discordo	37	34,3%
	Concordo	30	27,8%
	Concordo Totalmente	11	10,2%
9.A formação dos gestores da empresa é adequada	Discordo Totalmente	5	4,6%
	Discordo	20	18,5%
	Não concordo nem discordo	38	35,2%
	Concordo	34	31,5%
	Concordo Totalmente	11	10,2%
10.A contratação de novos colaboradores é feita com base nas necessidades e objetivos do Hotel	Discordo Totalmente	3	2,8%
	Discordo	12	11,1%
	Não concordo nem discordo	38	35,2%

	Concordo	41	38,0%
	Concordo Totalmente	14	13,0%
11.O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos	Discordo Totalmente	2	1,9%
	Discordo	8	7,4%
	Não concordo nem discordo	30	27,8%
	Concordo	35	32,4%
	Concordo Totalmente	33	30,6%
12.O trabalho de equipa é estimulado	Discordo Totalmente	1	0,9%
	Discordo	8	7,4%
	Não concordo nem discordo	42	38,9%
	Concordo	44	40,7%
	Concordo Totalmente	13	12,0%
13.A atribuição de novas tarefas e responsabilidades é bem aceite pelos seus colegas	Discordo Totalmente	3	2,8%
	Discordo	12	11,1%
	Não concordo nem discordo	46	42,6%
	Concordo	39	36,1%
	Concordo Totalmente	8	7,4%
14.As críticas realizadas ao trabalho são bem aceites pelos colaboradores	Discordo Totalmente	3	2,8%
	Discordo	15	13,9%
	Não concordo nem discordo	52	48,1%
	Concordo	32	29,6%
	Concordo Totalmente	6	5,6%
15.Os seus colegas participam nas decisões que afetam o trabalho	Discordo Totalmente	3	2,8%
	Discordo	19	17,6%
	Não concordo nem discordo	50	46,3%

	Concordo	31	28,7%
	Concordo Totalmente	5	4,6%
16.Os seus colegas participam no planeamento dos objetivos do trabalho	Discordo Totalmente	2	1,9%
	Discordo	19	17,6%
	Não concordo nem discordo	46	42,6%
	Concordo	33	30,6%
	Concordo Totalmente	8	7,4%
17.Os seus colegas têm liberdade para responder às diferentes situações que aparecem na realização das tarefas	Discordo Totalmente	3	2,8%
	Discordo	15	13,9%
	Não concordo nem discordo	44	40,7%
	Concordo	40	37,0%
	Concordo Totalmente	6	5,6%
18.Os seus colegas são incentivados a agirem sem necessidade de aprovação por parte da Direção	Discordo Totalmente	11	10,2%
	Discordo	22	20,4%
	Não concordo nem discordo	44	40,7%
	Concordo	27	25,0%
	Concordo Totalmente	4	3,7%
19.Os seus colegas desejam ter mais responsabilidades	Discordo Totalmente	4	3,7%
	Discordo	16	14,8%
	Não concordo nem discordo	49	45,4%
	Concordo	31	28,7%
	Concordo Totalmente	8	7,4%
20.A Direção aceitaria dar mais responsabilidade aos seus colegas de acordo com as suas tarefas	Discordo Totalmente	6	5,6%
	Discordo	17	15,7%
	Não concordo nem discordo	50	46,3%

	Concordo	27	25,0%
	Concordo Totalmente	8	7,4%
21.A Direção define claramente os objetivos de cada departamento	Discordo Totalmente	4	3,7%
	Discordo	12	11,1%
	Não concordo nem discordo	33	30,6%
	Concordo	43	39,8%
	Concordo Totalmente	16	14,8%
22.A Direção encoraja e reconhece o bom trabalho dos seus colegas	Discordo Totalmente	4	3,7%
	Discordo	17	15,7%
	Não concordo nem discordo	43	39,8%
	Concordo	36	33,3%
	Concordo Totalmente	8	7,4%
23.A Direção toma as decisões tendo em conta as necessidades dos clientes	Discordo Totalmente	1	0,9%
	Discordo	15	13,9%
	Não concordo nem discordo	29	26,9%
	Concordo	36	33,3%
	Concordo Totalmente	27	25,0%
24.A participação dos seus colegas é incentivada no Hotel	Discordo Totalmente	3	2,8%
	Discordo	12	11,1%
	Não concordo nem discordo	54	50,0%
	Concordo	33	30,6%
	Concordo Totalmente	6	5,6%
25.A Direção lidera dando um bom exemplo	Discordo Totalmente	5	4,6%
	Discordo	19	17,6%
	Não concordo nem discordo	40	37,0%

	Concordo	31	28,7%
	Concordo Totalmente	13	12,0%
26.A Direção preocupa-se em criar um sentimento de pertença ao Hotel	Discordo Totalmente	6	5,6%
	Discordo	15	13,9%
	Não concordo nem discordo	44	40,7%
	Concordo	27	25,0%
	Concordo Totalmente	16	14,8%
27.A Direção preocupa-se com questões ambientais e tem atitudes para diminuir o impacto ambiental (reciclagem, controlo dos gastos de água, gás, eletricidade, etc.)	Discordo Totalmente	3	2,8%
	Discordo	14	13,0%
	Não concordo nem discordo	27	25,0%
	Concordo	38	35,2%
	Concordo Totalmente	26	24,1%
28.A Direção ouve as sugestões dos colaboradores	Discordo Totalmente	6	5,6%
	Discordo	18	16,7%
	Não concordo nem discordo	40	37,0%
	Concordo	35	32,4%
	Concordo Totalmente	9	8,3%
29.O Hotel promove o envolvimento da comunidade através do apoio a atividades locais e sociais	Discordo Totalmente	7	6,5%
	Discordo	19	17,6%
	Não concordo nem discordo	45	41,7%
	Concordo	27	25,0%
	Concordo Totalmente	10	9,3%
30.Os riscos de saúde e acidentes são efetivamente prevenidos no Hotel	Discordo Totalmente	2	1,9%
	Discordo	7	6,5%
	Não concordo nem discordo	34	31,5%

	Concordo	42	38,9%
	Concordo Totalmente	23	21,3%
31.O Hotel desenvolve esforços no sentido de alcançar um desempenho global positivo	Discordo Totalmente	2	1,9%
	Discordo	7	6,5%
	Não concordo nem discordo	47	43,5%
	Concordo	36	33,3%
	Concordo Totalmente	16	14,8%
32.O Hotel permite horários de trabalho flexíveis para que haja equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional	Discordo Totalmente	7	6,5%
	Discordo	19	17,6%
	Não concordo nem discordo	42	38,9%
	Concordo	28	25,9%
	Concordo Totalmente	12	11,1%

Neste seguimento, podemos verificar que a maior concordância na satisfação com os recursos humanos foi nas questões “Os instrumentos e equipamentos necessários para a realização do seu trabalho estão disponíveis (loiças, produtos de limpeza, computadores, etc)”, “O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos”, “A Direção toma as decisões tendo em conta as necessidades dos clientes”, “A Direção preocupa-se com questões ambientais e tem atitudes para diminuir o impacto ambiental (reciclagem, controlo dos gastos de água, gás, eletricidade, etc.)” e “Os riscos de saúde e acidentes são efetivamente prevenidos no Hotel” (Figura 3-6)

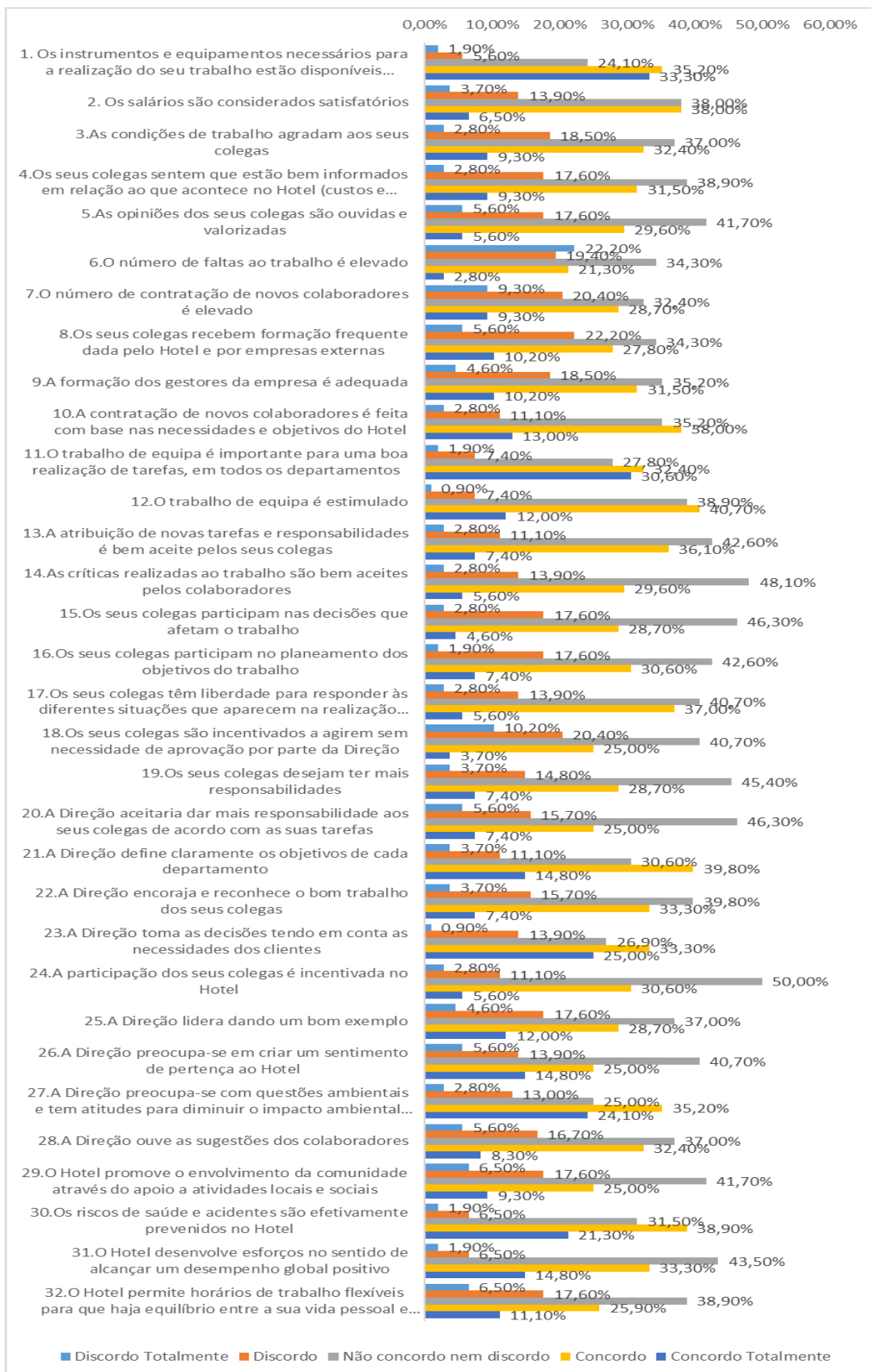


Figura 3-6 Percentagem (%) de respostas sobre a satisfação dos recursos humanos

Nas questões sobre retenção dos colaboradores, numa escala de 1 a 5, na questão “O meu pacote de benefícios (ex.: seguro de saúde, descontos em acomodações/refeições)”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (41,7%, N=45), seguido de concordo (27,8%, N=30). Assim como na questão “O meu mais recente aumento”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (35,2%, N=38), seguido de concordo (31,5%, N=34).

Na questão “As informações sobre as questões salariais fornecidas pela empresa”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (44,4%, N=48), seguido de concordo (26,9%, N=29). Na questão “O meu atual pacote salarial total (salário base, prestações e incentivos)”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (37,0%, N=40), seguido de concordo (30,6%, N=33). Na questão “Influência do meu supervisor sobre o meu salário”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (39,8%, N=43), seguido de concordo (24,1%, N=26). Na questão “A competitividade do meu pacote salarial total”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (39,8%, N=43), seguido de concordo (32,4%, N=35). Na questão “O valor dos meus benefícios”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (37,0%, N=40), seguido de concordo (26,9%, N=29) (Tabela 3-10).

Na questão “Coerência das políticas salariais da empresa”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (39,8%, N=43), seguido de concordo (26,9%, N=29). Assim como na questão “Tamanho do meu incentivo financeiro atual”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (40,7%, N=44), seguido de concordo (26,9%, N=29). E na questão “O número de benefícios que recebo”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (39,8%, N=43), seguido de concordo (27,8%, N=30) (Tabela 3-10).

Na questão “Como os meus aumentos são determinados”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (41,7%, N=45), seguido de discordo (24,1%, N=26) e concordo (19,4%, N=21) (Tabela 3-10).

Na questão “Como a empresa gere as remunerações”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (45,4%, N=49), seguido de concordo (22,2%, N=24) e discordo (21,3%, N=23) (Tabela 3-10).

Na questão “Hipóteses de promoção na carreira”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (41,7%, N=45), seguido de discordo (20,4%, N=22) e concordo (19,4%, N=21). Assim como na questão “Oportunidades de carreira suficientes para mim”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (38,9%, N=42), seguido de discordo (22,2%,

N=24) e concordo (20,4%, N=22) (Tabela 3-10).

Na questão “Incentivo da organização à participação dos colaboradores”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (44,4%, N=48), seguido de concordo (24,1%, N=26) e discordo (20,4%, N=22) (Tabela 3-10).

Na questão “Sentimento de pertença criado pelo Hotel”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (38,9%, N=42), seguido de concordo (32,4%, N=35). Assim como na questão “Direção ouve as sugestões dos colaboradores”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (35,2%, N=38), seguido de concordo (29,6%, N=32). Na questão “É-me permitido utilizar a minha iniciativa e julgamento pessoal”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (42,6%, N=46), seguido de concordo (31,5%, N=34).

Na questão “O trabalho é bastante simples e repetitivo”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (33,3%, N=36), seguido de concordo (32,4%, N=35) (Tabela 3-10).

Na questão “Às vezes sinto que há muito trabalho a fazer”, a resposta mais verificada foi concordo (34,3%, N=37), seguido de não concordo nem discordo (30,6%, N=33) e concordo totalmente (24,1%, N=26) (Tabela 3-10).

Na questão “O horário de trabalho entra em conflito com a vida pessoal”, a resposta mais verificada foi concordo (32,4%, N=35), seguido de não concordo nem discordo (31,5%, N=34) (Tabela 3-10).

Na questão “O meu trabalho afeta o meu papel como cônjuge e/ou pai/mãe”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (33,3%, N=36), seguido de concordo (25,9%, N=28) (Tabela 3-10).

Na questão “A empresa promove mecanismos de diálogo entre colaboradores e gestores”, a resposta mais verificada foi concordo (35,2%, N=38), seguido de não concordo nem discordo (28,7%, N=31) e discordo (21,3%, N=23) (Tabela 3-10).

Na questão “Existe comunicação entre o meu departamento e outros departamentos”, a resposta mais verificada foi concordo (39,8%, N=43), seguido de não concordo nem discordo (34,3%, N=37) (Tabela 3-10).

Na questão “Tenho oportunidades para discutir formalmente decisões sobre a carreira com a minha chefia”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (39,8%, N=43),

seguido de concordo (25,0%, N=27) e discordo (20,4%, N=22). Assim como na questão “Recebo feedback regular da minha chefia sobre a minha evolução”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (36,1%, N=39), seguido de concordo (30,6%, N=33) e discordo (18,5%, N=20). E na questão “A minha chefia ajuda-me a planear a minha carreira”, a resposta mais obtida foi não concordo nem discordo (36,1%, N=39), seguido de concordo (25,0%, N=27) e discordo (21,3%, N=23) (Tabela 3-10).

Tabela 3-10 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de respostas sobre a retenção dos colaboradores

		N	%
1. O meu pacote de benefícios (ex.: seguro de saúde, descontos em acomodações/refeições)	Discordo Totalmente	6	5,6%
	Discordo	15	13,9%
	Não concordo nem discordo	45	41,7%
	Concordo	30	27,8%
	Concordo Totalmente	12	11,1%
2. O meu mais recente aumento	Discordo Totalmente	8	7,4%
	Discordo	21	19,4%
	Não concordo nem discordo	38	35,2%
	Concordo	34	31,5%
	Concordo Totalmente	7	6,5%
3.As informações sobre as questões salariais fornecidas pela empresa	Discordo Totalmente	3	2,8%
	Discordo	21	19,4%
	Não concordo nem discordo	48	44,4%
	Concordo	29	26,9%
	Concordo Totalmente	7	6,5%
4.O meu atual pacote salarial total (salário base, prestações e incentivos)	Discordo Totalmente	4	3,7%
	Discordo	20	18,5%
	Não concordo nem discordo	40	37,0%

	Concordo	33	30,6%
	Concordo Totalmente	11	10,2%
5.Influência do meu supervisor sobre o meu salário	Discordo Totalmente	10	9,3%
	Discordo	21	19,4%
	Não concordo nem discordo	43	39,8%
	Concordo	26	24,1%
	Concordo Totalmente	8	7,4%
6.A competitividade do meu pacote salarial total	Discordo Totalmente	5	4,6%
	Discordo	17	15,7%
	Não concordo nem discordo	43	39,8%
	Concordo	35	32,4%
	Concordo Totalmente	8	7,4%
7.O valor dos meus benefícios	Discordo Totalmente	6	5,6%
	Discordo	21	19,4%
	Não concordo nem discordo	40	37,0%
	Concordo	29	26,9%
	Concordo Totalmente	12	11,1%
8.Coerência das políticas salariais da empresa	Discordo Totalmente	7	6,5%
	Discordo	20	18,5%
	Não concordo nem discordo	43	39,8%
	Concordo	29	26,9%
	Concordo Totalmente	9	8,3%
9.Tamanho do meu incentivo financeiro atual	Discordo Totalmente	10	9,3%
	Discordo	17	15,7%
	Não concordo nem discordo	44	40,7%

	Concordo	29	26,9%
	Concordo Totalmente	8	7,4%
10.O número de benefícios que recebo	Discordo Totalmente	10	9,3%
	Discordo	12	11,1%
	Não concordo nem discordo	43	39,8%
	Concordo	30	27,8%
	Concordo Totalmente	13	12,0%
11.Como os meus aumentos são determinados	Discordo Totalmente	8	7,4%
	Discordo	26	24,1%
	Não concordo nem discordo	45	41,7%
	Concordo	21	19,4%
	Concordo Totalmente	8	7,4%
12.Como a empresa gere as remunerações	Discordo Totalmente	5	4,6%
	Discordo	23	21,3%
	Não concordo nem discordo	49	45,4%
	Concordo	24	22,2%
	Concordo Totalmente	7	6,5%
13.Hipóteses de promoção na carreira	Discordo Totalmente	12	11,1%
	Discordo	22	20,4%
	Não concordo nem discordo	45	41,7%
	Concordo	21	19,4%
	Concordo Totalmente	8	7,4%
14.Oportunidades de carreira suficientes para mim	Discordo Totalmente	10	9,3%
	Discordo	24	22,2%
	Não concordo nem discordo	42	38,9%

	Concordo	22	20,4%
	Concordo Totalmente	10	9,3%
15.Incentivo da organização à participação dos colaboradores	Discordo Totalmente	6	5,6%
	Discordo	22	20,4%
	Não concordo nem discordo	48	44,4%
	Concordo	26	24,1%
	Concordo Totalmente	6	5,6%
16.Sentimento de pertença criado pelo Hotel	Discordo Totalmente	2	1,9%
	Discordo	19	17,6%
	Não concordo nem discordo	42	38,9%
	Concordo	35	32,4%
	Concordo Totalmente	10	9,3%
17.Direção ouve as sugestões dos colaboradores	Discordo Totalmente	8	7,4%
	Discordo	22	20,4%
	Não concordo nem discordo	38	35,2%
	Concordo	32	29,6%
	Concordo Totalmente	8	7,4%
18.É-me permitido utilizar a minha iniciativa e julgamento pessoal	Discordo Totalmente	6	5,6%
	Discordo	13	12,0%
	Não concordo nem discordo	46	42,6%
	Concordo	34	31,5%
	Concordo Totalmente	9	8,3%
19.O trabalho é bastante simples e repetitivo	Discordo Totalmente	1	0,9%
	Discordo	22	20,4%
	Não concordo nem discordo	36	33,3%

	Concordo	35	32,4%
	Concordo Totalmente	14	13,0%
20. Às vezes sinto que há muito trabalho a fazer	Discordo Totalmente	1	0,9%
	Discordo	11	10,2%
	Não concordo nem discordo	33	30,6%
	Concordo	37	34,3%
	Concordo Totalmente	26	24,1%
21.O horário de trabalho entra em conflito com a vida pessoal	Discordo Totalmente	7	6,5%
	Discordo	16	14,8%
	Não concordo nem discordo	34	31,5%
	Concordo	35	32,4%
	Concordo Totalmente	16	14,8%
22.O meu trabalho afeta o meu papel como cônjuge e/ou pai/mãe	Discordo Totalmente	12	11,1%
	Discordo	20	18,5%
	Não concordo nem discordo	36	33,3%
	Concordo	28	25,9%
	Concordo Totalmente	12	11,1%
23.A empresa promove mecanismos de diálogo entre colaboradores e gestores	Discordo Totalmente	5	4,6%
	Discordo	23	21,3%
	Não concordo nem discordo	31	28,7%
	Concordo	38	35,2%
	Concordo Totalmente	11	10,2%
24.Existe comunicação entre o meu departamento e outros departamentos	Discordo Totalmente	1	0,9%
	Discordo	9	8,3%
	Não concordo nem discordo	37	34,3%

	Concordo	43	39,8%
	Concordo Totalmente	18	16,7%
25.Tenho oportunidades para discutir formalmente decisões sobre a carreira com a minha chefia	Discordo Totalmente	4	3,7%
	Discordo	22	20,4%
	Não concordo nem discordo	43	39,8%
	Concordo	27	25,0%
	Concordo Totalmente	12	11,1%
26.Recebo feedback regular da minha chefia sobre a minha evolução	Discordo Totalmente	7	6,5%
	Discordo	20	18,5%
	Não concordo nem discordo	39	36,1%
	Concordo	33	30,6%
	Concordo Totalmente	9	8,3%
27.A minha chefia ajuda-me a planear a minha carreira	Discordo Totalmente	10	9,3%
	Discordo	23	21,3%
	Não concordo nem discordo	39	36,1%
	Concordo	27	25,0%
	Concordo Totalmente	9	8,3%

Neste seguimento, podemos verificar que a maior concordância na retenção dos colaboradores foi nas questões “O trabalho é bastante simples e repetitivo”, “Às vezes sinto que há muito trabalho a fazer”, “O horário de trabalho entra em conflito com a vida pessoal e “Existe comunicação entre o meu departamento e outros departamentos” (Figura 3-7)

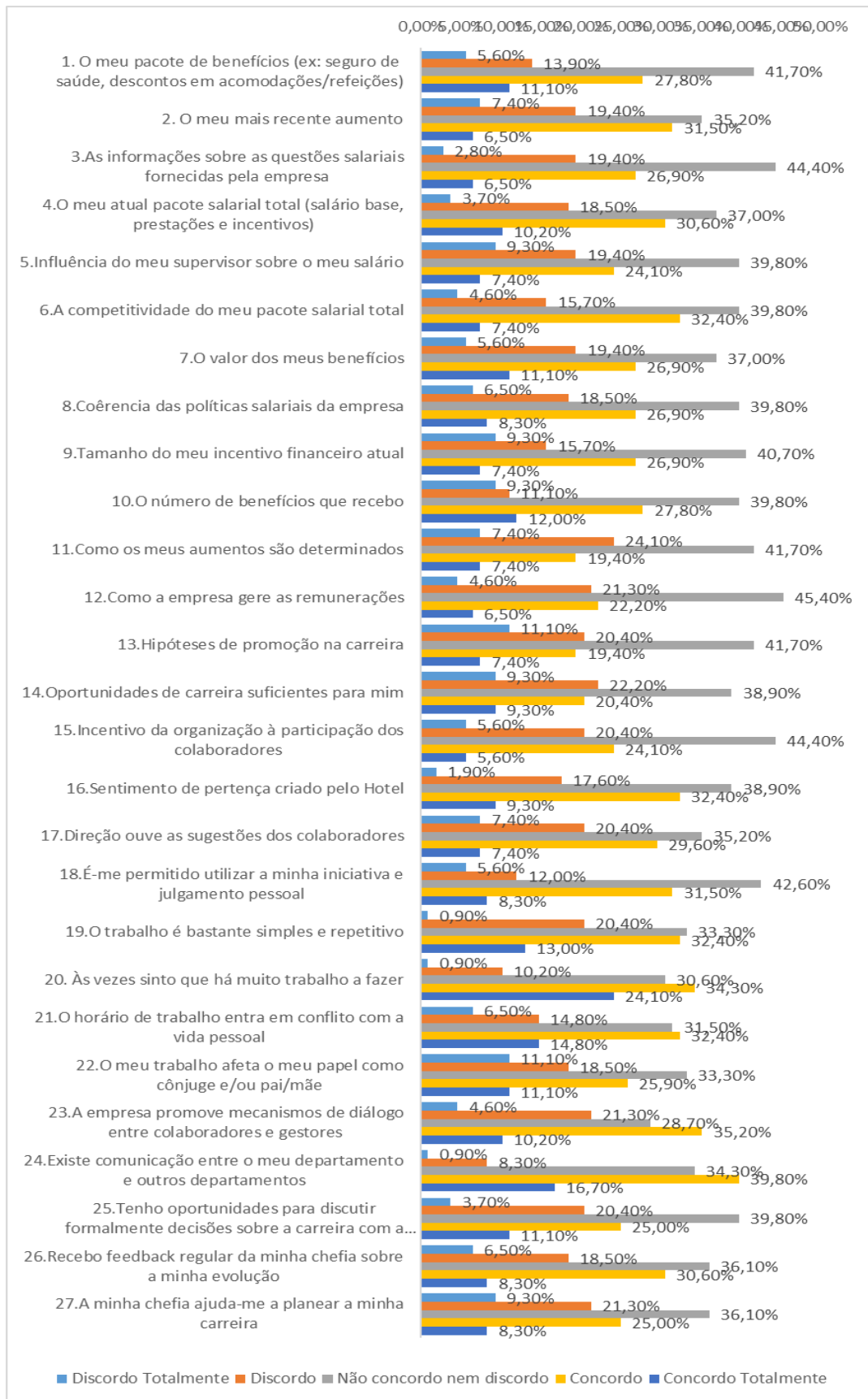


Figura 3-7 Percentagem (%) de respostas sobre a retenção dos colaboradores

E na intenção de saída, numa escala de 1 a 5, na questão “Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano”, a resposta mais verificada foi não concordo nem discordo (31,5%, N=34), seguido de concordo (22,2%, N=24) e concordo totalmente (22,2%, N=24) (Tabela 3-11).

Na questão “Eu penso frequentemente em despedir-me”, a resposta mais verificada foi não concordo nem discordo (29,6%, N=32), seguido de concordo (25,0%, N=27) e concordo totalmente (17,6%, N=19). Assim como na questão “Considero sair da área hoteleira e procurar outro emprego nos próximos 2 anos”, a resposta mais verificada foi não concordo nem discordo (31,5%, N=34), seguido de concordo (21,3%, N=23) e concordo totalmente (19,4%, N=21) (Tabela 3-11).

Na questão “Sente-se seguro a nível profissional a trabalhar na área hoteleira”, a resposta mais verificada foi não concordo nem discordo (34,3%, N=37), seguido de concordo (31,5%, N=34). Assim como na questão “Eu penso em sair da hotelaria porque os salários são baixos”, a resposta mais verificada foi não concordo nem discordo (33,3%, N=36), seguido de concordo (28,7%, N=31) (Tabela 3-11).

Na questão “Eu penso em sair da hotelaria porque a progressão de carreira é diminuta”, a resposta mais verificada foi concordo (29,6%, N=32), seguido de não concordo nem discordo (25,9%, N=28) (Tabela 3-11).

Na questão “Eu penso em sair da hotelaria porque os horários são pouco flexíveis”, a resposta mais verificada foi não concordo nem discordo (31,5%, N=34), seguido de concordo (24,1%, N=26) e concordo totalmente (22,2%, N=24). Assim como na questão “Eu penso em sair da hotelaria porque há pouco reconhecimento social das profissões da área do turismo”, a resposta mais verificada foi não concordo nem discordo (29,6%, N=32), seguido de concordo (26,9%, N=29) e concordo totalmente (19,4%, N=21) (Tabela 3-11).

Na questão “Eu penso em sair da hotelaria pois a área do turismo tem pouco futuro”, a resposta mais verificada foi não concordo nem discordo (26,9%, N=29), seguido de concordo (25,9%, N=28) e discordo (22,2%, N=24) (Tabela 3-11).

Por fim, na questão “Eu penso em sair da hotelaria pois não gosto de trabalhar nesta área”, a resposta mais verificada foi não concordo nem discordo (26,9%, N=29), seguido de discordo (25,9%, N=28) e discordo totalmente (22,2%, N=24) (Tabela 3-11).

Tabela 3-11 Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de respostas sobre a intenção de saída.

		N	%
1. Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano	Discordo Totalmente	10	9,3%
	Discordo	16	14,8%
	Não concordo nem discordo	34	31,5%
	Concordo	24	22,2%
	Concordo Totalmente	24	22,2%
2. Eu penso frequentemente em despedir-me.	Discordo Totalmente	13	12,0%
	Discordo	17	15,7%
	Não concordo nem discordo	32	29,6%
	Concordo	27	25,0%
	Concordo Totalmente	19	17,6%
3. Considero sair da área hoteleira e procurar outro emprego nos próximos 2 anos	Discordo Totalmente	11	10,2%
	Discordo	19	17,6%
	Não concordo nem discordo	34	31,5%
	Concordo	23	21,3%
	Concordo Totalmente	21	19,4%
4. Sente-se seguro a nível profissional a trabalhar na área hoteleira?	Discordo Totalmente	4	3,7%
	Discordo	19	17,6%
	Não concordo nem discordo	37	34,3%
	Concordo	34	31,5%
	Concordo Totalmente	14	13,0%
5. Eu penso em sair da hotelaria porque os salários são baixos	Discordo Totalmente	9	8,3%
	Discordo	14	13,0%
	Não concordo nem discordo	36	33,3%

	Concordo	31	28,7%
	Concordo Totalmente	18	16,7%
6.Eu penso em sair da hotelaria porque a progressão de carreira é diminuta	Discordo Totalmente	9	8,3%
	Discordo	19	17,6%
	Não concordo nem discordo	28	25,9%
	Concordo	32	29,6%
	Concordo Totalmente	20	18,5%
7.Eu penso em sair da hotelaria porque os horários são pouco flexíveis	Discordo Totalmente	4	3,7%
	Discordo	20	18,5%
	Não concordo nem discordo	34	31,5%
	Concordo	26	24,1%
	Concordo Totalmente	24	22,2%
8.Eu penso em sair da hotelaria porque há pouco reconhecimento social das profissões da área do turismo	Discordo Totalmente	10	9,3%
	Discordo	16	14,8%
	Não concordo nem discordo	32	29,6%
	Concordo	29	26,9%
	Concordo Totalmente	21	19,4%
9.Eu penso em sair da hotelaria pois a área do turismo tem pouco futuro	Discordo Totalmente	16	14,8%
	Discordo	24	22,2%
	Não concordo nem discordo	29	26,9%
	Concordo	28	25,9%
	Concordo Totalmente	11	10,2%
10.Eu penso em sair da hotelaria pois não gosto de trabalhar nesta área	Discordo Totalmente	24	22,2%
	Discordo	28	25,9%
	Não concordo nem discordo	29	26,9%

Concordo	13	12,0%
Concordo Totalmente	14	13,0%

Neste seguimento, podemos verificar que a maior concordância na intenção de saída foi nas questões “Eu penso em sair da hotelaria porque os horários são pouco flexíveis”, “Eu penso em sair da hotelaria porque a progressão de carreira é diminuta”, “Eu penso em sair da hotelaria porque os salários são baixos” e “Eu penso frequentemente em despedir-me” (Figura 3-8)

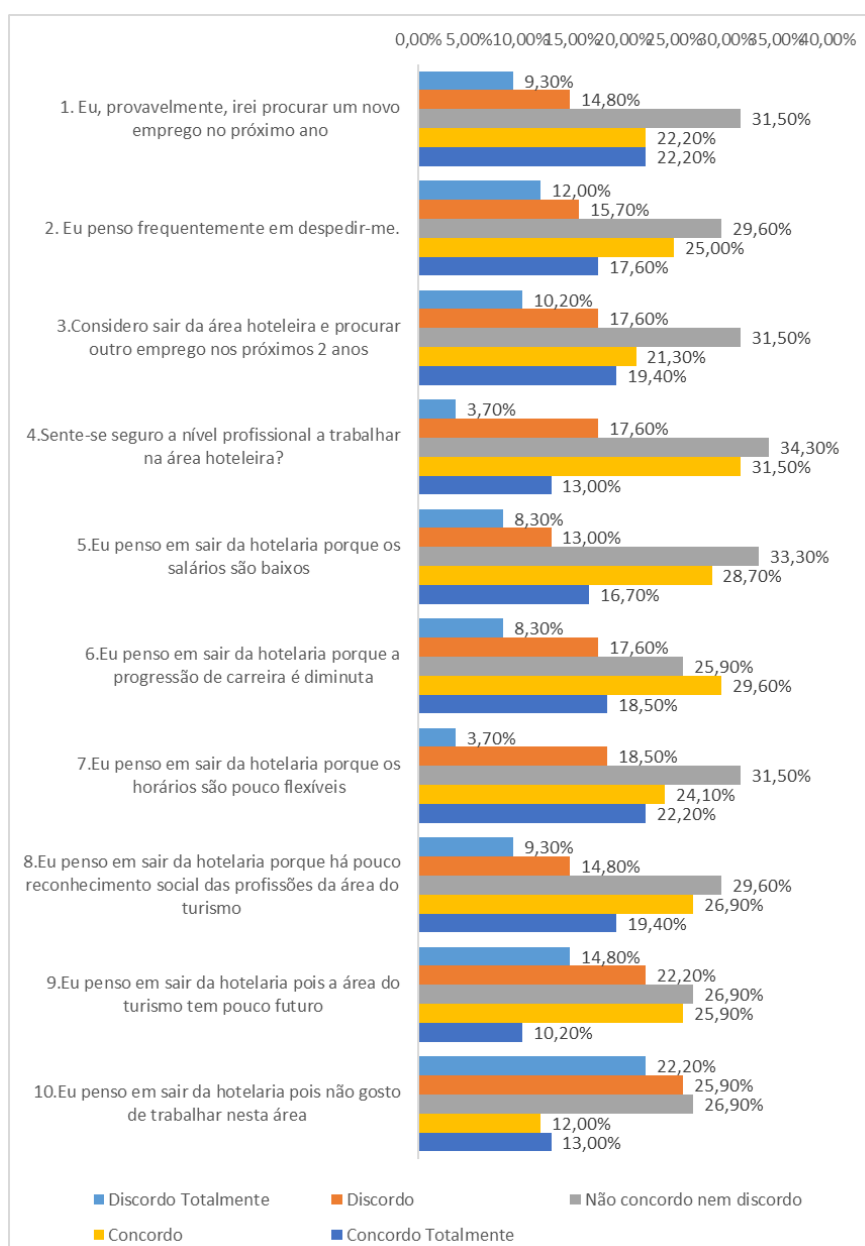


Figura 3-8 Percentagem (%) de respostas sobre a intenção de saída

3.3 Análise comparativa e correlacional

Pela aplicação do teste comparativo T-Student para amostras independentes, com um nível de significância de 5%, verificou-se diferenças significativas nas componentes 3 ($t=-2,354$; $gl=105$; $p=,020$) e 5 ($t=2,215$; $gl=105$; $p=,029$) da satisfação com recursos humanos, tendo em conta o género (Tabela 3-12).

Consultando a mesma tabela, podemos verificar que na componente 3 os indivíduos do género masculino apresentaram valor mais elevado e na componente 5 foram os indivíduos do género feminino que apresentaram valores mais elevados.

Tabela 3-12 Teste comparativo das componentes tendo em conta o género.

	Género	N	Média	Desvio Padrão	t	gl	p
V_1	Feminino	78	3,1735	,83205	-,928	105	,355
	Masculino	29	3,3469	,92866			
V_2	Feminino	78	3,4701	,76056	-1,187	105	,238
	Masculino	29	3,6782	,91929			
SRH_1	Feminino	78	3,1865	,77096	-,724	105	,471
	Masculino	29	3,3135	,89785			
SRH_2	Feminino	78	3,1859	,68960	-1,295	105	,198
	Masculino	29	3,3836	,73416			
SRH_3	Feminino	78	3,5577	,72038	-2,354	105	,020
	Masculino	29	3,9310	,75340			
SRH_4	Feminino	78	3,1923	,83833	1,114	105	,268
	Masculino	29	3,0000	,65465			
SRH_5	Feminino	78	2,9936	,90988	2,215	105	,029
	Masculino	29	2,5690	,79871			

RC_1	Feminino	78	3,1107	,79976	-,046	105	,963
	Masculino	29	3,1191	,93600			
RC_2	Feminino	78	3,1100	,76264	-1,165	105	,247
	Masculino	29	3,3132	,90047			
RC_3	Feminino	78	3,1474	1,01004	-,858	105	,393
	Masculino	29	3,3448	1,18098			
RC_4	Feminino	78	3,4679	,87661	-1,232	105	,221
	Masculino	29	3,6897	,67366			
IS	Feminino	78	3,2897	,69983	1,778	105	,078
	Masculino	29	2,9690	1,11070			

Legenda: t – valor T-Student; gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

Pelo valor de d de Cohen, podemos verificar que a magnitude de efeito apenas foi elevada nas comparações onde se verificou a existência de diferenças significativas, ou sejam, nas componentes 3 e 5 da satisfação com recursos humanos (Tabela 3-13).

Tabela 3-13 Magnitude de efeito do teste comparativo.

		Estimativa de	Intervalo de Confiança 95%	
		ponto	Inferior	Superior
V_1	d de Cohen	-,202	-,629	,226
V_2	d de Cohen	-,258	-,685	,170
SRH_1	d de Cohen	-,157	-,584	,270
SRH_2	d de Cohen	-,282	-,709	,147
SRH_3	d de Cohen	-,512	-,943	-,079
SRH_4	d de Cohen	,242	-,186	,669
SRH_5	d de Cohen	,482	,049	,912
RC_1	d de Cohen	-,010	-,436	,416

RC_2	d de Cohen	-,253	-,680	,175
RC_3	d de Cohen	-,187	-,613	,241
RC_4	d de Cohen	-,268	-,695	,160
IS	d de Cohen	,387	-,044	,815

Pela aplicação do teste comparativo ANOVA, com um nível de significância de 5%, verificou-se diferenças significativas na componente 5 ($Z=2,931$; $p=,024$) da satisfação com recursos humanos e componente 3 ($Z=2,639$; $p=,038$) da retenção dos colaboradores, tendo em conta a sua escolaridade (Tabela 3-15).

Verificou-se também a homogeneidade das variâncias das duas componentes em comparação, pois a probabilidade de significância de ambas as componentes foi superior a 5% (Tabela 3-14).

Tabela 3-14 Testes de homogeneidade de variâncias

	Estatística de Levene	gl1	gl2	p
V_1	3,817	4	102	,006
V_2	,955	4	102	,436
SRH_1	2,532	4	102	,045
SRH_2	2,368	4	102	,058
SRH_3	,768	4	102	,548
SRH_4	2,041	4	102	,094
SRH_5	2,188	4	102	,076
RC_1	2,116	4	102	,084
RC_2	2,841	4	102	,028
RC_3	1,102	4	102	,360
RC_4	,320	4	102	,864

IS	3,287	4	102	,014
----	-------	---	-----	------

Legenda: gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

Tabela 3-15 teste comparativo ANOVA nas componentes em estudo tendo em conta a sua escolaridade

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	Z	p
V_1	Entre Grupos	1,214	4	,304	,403	,806
	Nos grupos	76,876	102	,754		
	Total	78,091	106			
V_2	Entre Grupos	3,585	4	,896	1,395	,241
	Nos grupos	65,535	102	,642		
	Total	69,119	106			
SRH_1	Entre Grupos	,712	4	,178	,267	,898
	Nos grupos	67,967	102	,666		
	Total	68,680	106			
SRH_2	Entre Grupos	,461	4	,115	,226	,923
	Nos grupos	52,074	102	,511		
	Total	52,535	106			
SRH_3	Entre Grupos	2,067	4	,517	,929	,450
	Nos grupos	56,732	102	,556		
	Total	58,799	106			
SRH_4	Entre Grupos	2,964	4	,741	1,182	,323
	Nos grupos	63,933	102	,627		
	Total	66,897	106			
SRH_5	Entre Grupos	8,807	4	2,202	2,931	,024
	Nos grupos	76,613	102	,751		
	Total	85,421	106			

RC_1	Entre Grupos	1,260	4	,315	,443	,777
	Nos grupos	72,522	102	,711		
	Total	73,782	106			
RC_2	Entre Grupos	,906	4	,227	,343	,849
	Nos grupos	67,455	102	,661		
	Total	68,361	106			
RC_3	Entre Grupos	11,105	4	2,776	2,639	,038
	Nos grupos	107,325	102	1,052		
	Total	118,430	106			
RC_4	Entre Grupos	5,485	4	1,371	2,074	,090
	Nos grupos	67,431	102	,661		
	Total	72,916	106			
IS	Entre Grupos	2,635	4	,659	,936	,446
	Nos grupos	71,794	102	,704		
	Total	74,429	106			

Legenda: Z – valor distribuição normal; gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

Pelo valor de η^2 , podemos verificar que a magnitude de efeito apenas foi elevada nas comparações onde se verificou a existência de diferenças significativas, ou sejam, na componente 5 da satisfação com recursos humanos e componente 3 da retenção de colaboradores (Tabela 3-16).

Tabela 3-16 Magnitude de efeito do teste comparativo.

		Intervalo de Confiança 95%		
		Estimativa de ponto	Inferior	Superior
V_1	η^2	,016	,000	,048

V_2	eta ²	,052	,000	,121
SRH_1	eta ²	,010	,000	,031
SRH_2	eta ²	,009	,000	,024
SRH_3	eta ²	,035	,000	,092
SRH_4	eta ²	,044	,000	,109
SRH_5	eta ²	,103	,000	,194
RC_1	eta ²	,017	,000	,052
RC_2	eta ²	,013	,000	,041
RC_3	eta ²	,094	,000	,182
RC_4	eta ²	,075	,000	,157
IS	eta ²	,035	,000	,093

Pelo teste posteriori de Tukey para comparação dois a dois, na componente 5 da satisfação com recursos humanos as diferenças significativas ocorreram entre os indivíduos com ensino superior e ensino secundário, onde o valor médio das suas respostas foi superior nos inquiridos com ensino secundário. Na componente 3 da retenção dos colaboradores as diferenças significativas, apesar de ocorrerem na comparação de todos os grupos, não foi visível nas comparações dois a dois, pois as probabilidades de significância (p) foram superiores a 5% (Tabela 3-17).

Tabela 3-17 Teste comparativo de Tukey nas componentes onde ocorreu diferenças significativas na ANOVA.

Variável dependente	(I) 3.Qual o nível escolaridade	(J) 3.Qual o seu de nível escolaridade	Diferença de média (I-J)	Erro Padrão	p	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
SRH_5	2º Ciclo	3º Ciclo	-,71429	,65514	,811	-2,5337	1,1052
		Ensino Secundário	-,58000	,62496	,885	-2,3156	1,1556

		Ensino Superior	-,01429	,63009	1,000	-1,7642	1,7356
		Outro	-,16667	,70763	,999	-2,1319	1,7985
3º Ciclo		2º Ciclo	,71429	,65514	,811	-1,1052	2,5337
		Ensino Secundário	,13429	,26206	,986	-,5935	,8621
		Ensino Superior	,70000	,27406	,087	-,0611	1,4611
		Outro	,54762	,42289	,695	-,6268	1,7221
Ensino Secundário		2º Ciclo	,58000	,62496	,885	-1,1556	2,3156
		3º Ciclo	-,13429	,26206	,986	-,8621	,5935
		Ensino Superior	,56571	,19100	,031	,0353	1,0962
		Outro	,41333	,37444	,804	-,6266	1,4532
Ensino Superior		2º Ciclo	,01429	,63009	1,000	-1,7356	1,7642
		3º Ciclo	-,70000	,27406	,087	-1,4611	,0611
		Ensino Secundário	-,56571	,19100	,031	-1,0962	-,0353
		Outro	-,15238	,38294	,995	-1,2159	,9111
Outro		2º Ciclo	,16667	,70763	,999	-1,7985	2,1319
		3º Ciclo	-,54762	,42289	,695	-1,7221	,6268
		Ensino Secundário	-,41333	,37444	,804	-1,4532	,6266
		Ensino Superior	,15238	,38294	,995	-,9111	1,2159
RC_3	2º Ciclo	3º Ciclo	-,92857	,77541	,753	-3,0820	1,2249
		Ensino Secundário	-,64000	,73969	,909	-2,6943	1,4143
		Ensino Superior	-,06429	,74576	1,000	-2,1354	2,0068
		Outro	-,16667	,83754	1,000	-2,4927	2,1593
3º Ciclo		2º Ciclo	,92857	,77541	,753	-1,2249	3,0820
		Ensino Secundário	,28857	,31016	,884	-,5728	1,1500
		Ensino Superior	,86429	,32438	,067	-,0366	1,7651

	Outro	,76190	,50052	,551	-,6281	2,1520
Ensino Secundário	2º Ciclo	,64000	,73969	,909	-1,4143	2,6943
	3º Ciclo	-,28857	,31016	,884	-1,1500	,5728
	Ensino Superior	,57571	,22607	,088	-,0521	1,2035
Ensino Superior	Outro	,47333	,44318	,822	-,7575	1,7041
	2º Ciclo	,06429	,74576	1,000	-2,0068	2,1354
	3º Ciclo	-,86429	,32438	,067	-1,7651	,0366
Outro	Ensino Secundário	-,57571	,22607	,088	-1,2035	,0521
	Outro	-,10238	,45324	,999	-1,3611	1,1564
	2º Ciclo	,16667	,83754	1,000	-2,1593	2,4927
	3º Ciclo	-,76190	,50052	,551	-2,1520	,6281
	Ensino Secundário	-,47333	,44318	,822	-1,7041	,7575
	Ensino Superior	,10238	,45324	,999	-1,1564	1,3611

Legenda: p – probabilidade de significância.

Pela aplicação do teste comparativo ANOVA, com um nível de significância de 5%, verificou-se diferenças significativas na componente 3 ($Z=2,583$; $p=,041$) da satisfação com recursos humanos, tendo em conta a categoria da unidade hoteleira onde trabalhava (Tabela 3-19).

Verificou-se também a homogeneidade das variâncias da componente em comparação, pois a probabilidade de significância foi superior a 5% (Tabela 3-18).

Tabela 3-18 Testes de homogeneidade de variâncias

	Estatística de Levene	gl1	gl2	p
V_1	4,647	4	103	,002
V_2	2,485	4	103	,048

SRH_1	1,979	4	103	,103
SRH_2	1,821	4	103	,130
SRH_3	,924	4	103	,453
SRH_4	2,785	4	103	,030
SRH_5	5,059	4	103	,001
RC_1	3,401	4	103	,012
RC_2	5,118	4	103	,001
RC_3	3,395	4	103	,012
RC_4	1,013	4	103	,404
IS	9,149	4	103	,000

Legenda: gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

Tabela 3-19 teste comparativo ANOVA nas componentes em estudo tendo em conta a categoria da unidade hoteleira onde trabalhava

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	Z	p
V_1	Entre Grupos	,845	4	,211	,279	,891
	Nos grupos	77,848	103	,756		
	Total	78,693	107			
V_2	Entre Grupos	1,737	4	,434	,662	,620
	Nos grupos	67,605	103	,656		
	Total	69,342	107			
SRH_1	Entre Grupos	2,404	4	,601	,926	,452
	Nos grupos	66,877	103	,649		
	Total	69,281	107			
SRH_2	Entre Grupos	2,881	4	,720	1,477	,215
	Nos grupos	50,227	103	,488		

	Total	53,108	107			
SRH_3	Entre Grupos	5,370	4	1,343	2,583	,041
	Nos grupos	53,544	103	,520		
	Total	58,914	107			
SRH_4	Entre Grupos	,458	4	,114	,176	,951
	Nos grupos	67,172	103	,652		
	Total	67,630	107			
SRH_5	Entre Grupos	2,712	4	,678	,832	,508
	Nos grupos	83,955	103	,815		
	Total	86,667	107			
RC_1	Entre Grupos	2,038	4	,510	,724	,578
	Nos grupos	72,524	103	,704		
	Total	74,562	107			
RC_2	Entre Grupos	1,787	4	,447	,684	,605
	Nos grupos	67,265	103	,653		
	Total	69,051	107			
RC_3	Entre Grupos	1,648	4	,412	,361	,836
	Nos grupos	117,415	103	1,140		
	Total	119,063	107			
RC_4	Entre Grupos	3,274	4	,818	1,207	,313
	Nos grupos	69,863	103	,678		
	Total	73,137	107			
IS	Entre Grupos	1,253	4	,313	,437	,781
	Nos grupos	73,806	103	,717		
	Total	75,059	107			

Legenda: Z – valor distribuição normal; gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

Pelo valor de η^2 , podemos verificar que a magnitude de efeito apenas foi elevada nas comparações onde se verificou a existência de diferenças significativas, ou seja, na componente 3 da satisfação com recursos humanos (Tabela 3-20).

Tabela 3-20 Magnitude de efeito do teste comparativo.

		Intervalo de Confiança 95%		
		Estimativa de ponto	Inferior	Superior
V_1	η^2	,011	,000	,032
V_2	η^2	,025	,000	,072
SRH_1	η^2	,035	,000	,091
SRH_2	η^2	,054	,000	,125
SRH_3	η^2	,091	,000	,178
SRH_4	η^2	,007	,000	,014
SRH_5	η^2	,031	,000	,085
RC_1	η^2	,027	,000	,077
RC_2	η^2	,026	,000	,073
RC_3	η^2	,014	,000	,043
RC_4	η^2	,045	,000	,109
IS	η^2	,017	,000	,051

Pelo teste posteriori de Tukey para comparação dois a dois, na componente 3 da satisfação com recursos humanos as diferenças significativas, apesar de ocorrerem na comparação de todos os grupos, não foi visível nas comparações dois a dois, pois as probabilidades de significância (p) foram superiores a 5% (Tabela 3-21).

Tabela 3-21 Teste comparativo de Tukey na componente onde ocorreu diferenças significativas na ANOVA.

Variável dependente	(I) 5. categoria unidade em que trabalha	Qual a (J) 5. categoria unidade em que trabalha	Qual a Diferença média (I-J)	Erro Padrão	p	Intervalo de Confiança 95%		
						Limite inferior	Limite superior	
SRH_3	1*	2*	-,04464	,35181	1,000	-1,0215	,9322	
		3*	,57036	,24068	,132	-,0979	1,2386	
		4*	,07426	,22318	,997	-,5455	,6940	
		5*	,05195	,24650	1,000	-,6325	,7364	
		2*	1*	,04464	,35181	1,000	-,9322	1,0215
	2*	3*	,61500	,32777	,337	-,2951	1,5251	
		4*	,11890	,31515	,996	-,7562	,9940	
		5*	,09659	,33207	,998	-,8255	1,0186	
		3*	1*	-,57036	,24068	,132	-1,2386	,0979
		2*	-,61500	,32777	,337	-1,5251	,2951	
	3*	4*	-,49610	,18296	,059	-1,0041	,0119	
		5*	-,51841	,21077	,108	-1,1036	,0668	
		4*	1*	-,07426	,22318	,997	-,6940	,5455
		2*	-,11890	,31515	,996	-,9940	,7562	
		3*	,49610	,18296	,059	-,0119	1,0041	
	4*	5*	-,02231	,19055	1,000	-,5514	,5068	
		1*	-,05195	,24650	1,000	-,7364	,6325	
		2*	-,09659	,33207	,998	-1,0186	,8255	
		3*	,51841	,21077	,108	-,0668	1,1036	
		4*	,02231	,19055	1,000	-,5068	,5514	

Legenda: p – probabilidade de significância.

Pela aplicação do teste comparativo ANOVA, com um nível de significância de 5%, verificou-se diferenças significativas na componente 2 ($Z=3,329$; $p=,002$) da situação na atual empresa, da componente 4 ($Z=3,067$; $p=,004$) da retenção de colaboradores e na intenção de saída ($Z=3,319$; $p=,002$), tendo em conta o departamento onde desempenhava funções (Tabela 3-23).

Verificou-se também a homogeneidade das variâncias das componentes em comparação, pois as probabilidades de significância (p) foram superiores a 5% (Tabela 3-22).

Tabela 3-22 Testes de homogeneidade de variâncias

	Estatística de Levene	gl1	gl2	p
V_1	1,766	8	99	,093
V_2	2,200	8	99	,054
SRH_1	1,933	8	99	,063
SRH_2	1,351	8	99	,228
SRH_3	,536	8	99	,827
SRH_4	1,034	8	99	,416
SRH_5	1,189	8	99	,313
RC_1	1,220	8	99	,295
RC_2	1,087	8	99	,379
RC_3	1,620	8	99	,129
RC_4	,751	8	99	,647
IS	4,166	8	99	,000

Legenda: gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

Tabela 3-23 teste comparativo ANOVA nas componentes em estudo tendo em conta o departamento onde desempenhava funções

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	Z	p
V_1	Entre Grupos	5,963	8	,745	1,015	,430
	Nos grupos	72,729	99	,735		
	Total	78,693	107			
V_2	Entre Grupos	14,700	8	1,837	3,329	,002
	Nos grupos	54,642	99	,552		
	Total	69,342	107			
SRH_1	Entre Grupos	5,722	8	,715	1,114	,360
	Nos grupos	63,559	99	,642		
	Total	69,281	107			
SRH_2	Entre Grupos	7,473	8	,934	2,027	,051
	Nos grupos	45,635	99	,461		
	Total	53,108	107			
SRH_3	Entre Grupos	7,629	8	,954	1,841	,078
	Nos grupos	51,286	99	,518		
	Total	58,914	107			
SRH_4	Entre Grupos	6,902	8	,863	1,406	,203
	Nos grupos	60,728	99	,613		
	Total	67,630	107			
SRH_5	Entre Grupos	11,241	8	1,405	1,844	,078
	Nos grupos	75,425	99	,762		
	Total	86,667	107			
RC_1	Entre Grupos	8,702	8	1,088	1,635	,124
	Nos grupos	65,860	99	,665		

	Total	74,562	107			
RC_2	Entre Grupos	7,630	8	,954	1,537	,154
	Nos grupos	61,421	99	,620		
	Total	69,051	107			
RC_3	Entre Grupos	7,519	8	,940	,834	,575
	Nos grupos	111,544	99	1,127		
	Total	119,062	107			
RC_4	Entre Grupos	14,525	8	1,816	3,067	,004
	Nos grupos	58,612	99	,592		
	Total	73,137	107			
IS	Entre Grupos	15,872	8	1,984	3,319	,002
	Nos grupos	59,187	99	,598		
	Total	75,059	107			

Legenda: Z – valor distribuição normal; gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

Pelo valor de η^2 , podemos verificar que a magnitude de efeito apenas foi elevada nas comparações onde se verificou a existência de diferenças significativas, ou sejam, componente 2 da situação na atual empresa, da componente 4 da retenção de colaboradores e na ino de saída (Tabela 3-24).

Tabela 3-24 Magnitude de efeito do teste comparativo

		Estimativa de ponto	Intervalo de Confiança 95%	
			Inferior	Superior
V_1	eta ²	,076	,000	,117
V_2	eta ²	,212	,035	,291
SRH_1	eta ²	,083	,000	,127
SRH_2	eta ²	,141	,000	,207
SRH_3	eta ²	,129	,000	,193
SRH_4	eta ²	,102	,000	,156
SRH_5	eta ²	,130	,000	,193
RC_1	eta ²	,117	,000	,176
RC_2	eta ²	,111	,000	,167
RC_3	eta ²	,063	,000	,096
RC_4	eta ²	,199	,025	,276
IS	eta ²	,211	,034	,290

Verificou-se que a idade não estava correlacionada com a satisfação dos recursos humanos, pois a probabilidade de significância (p) associada foi superior a 5% (Tabela 3-25 e Figura 3-9)

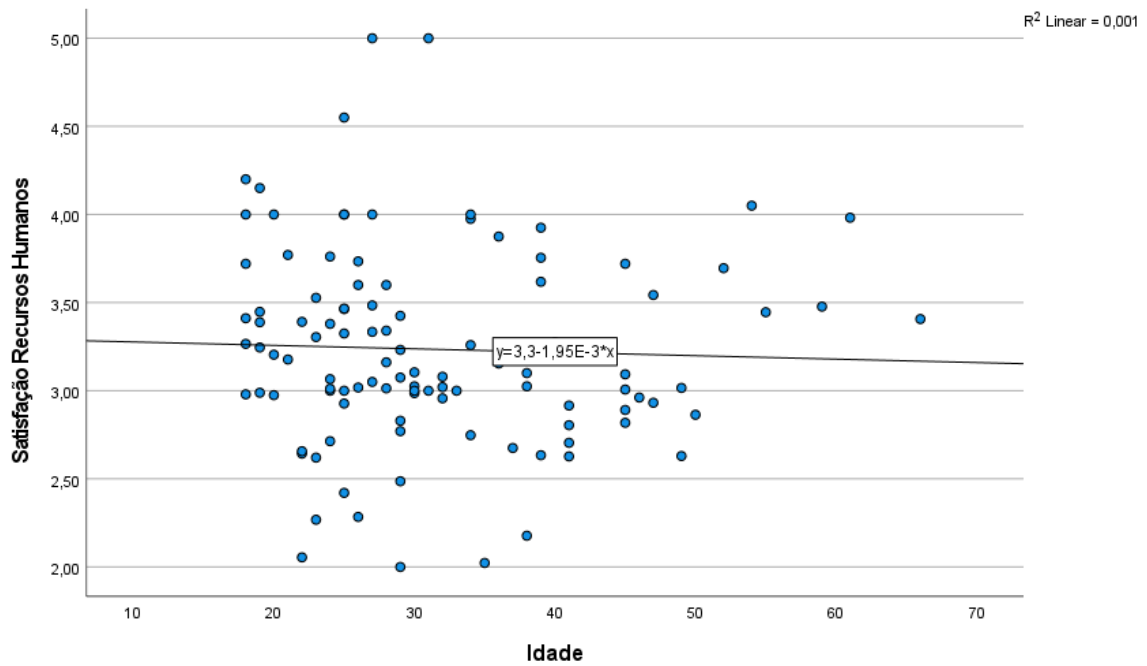


Figura 3-9 Correlação entre idade e satisfação dos recursos humanos.

Tabela 3-25 Correlação entre idade e satisfação dos recursos humanos

		Idade
Satisfação dos	r	-,037
Recursos Humanos	p	,702

Legenda: r – coeficiente de correlação de Pearson; p – probabilidade de significância.

Verificou-se que os benefícios aos colaboradores não estavam correlacionados com a categoria da unidade hoteleira em que trabalha, pois a probabilidade de significância (p) associada foi superior a 5% (Tabela 3-26 e Figura 3-10). Figura 3-10 Correlação entre benefícios aos colaboradores e Categoria da unidade hoteleira em que trabalha.)

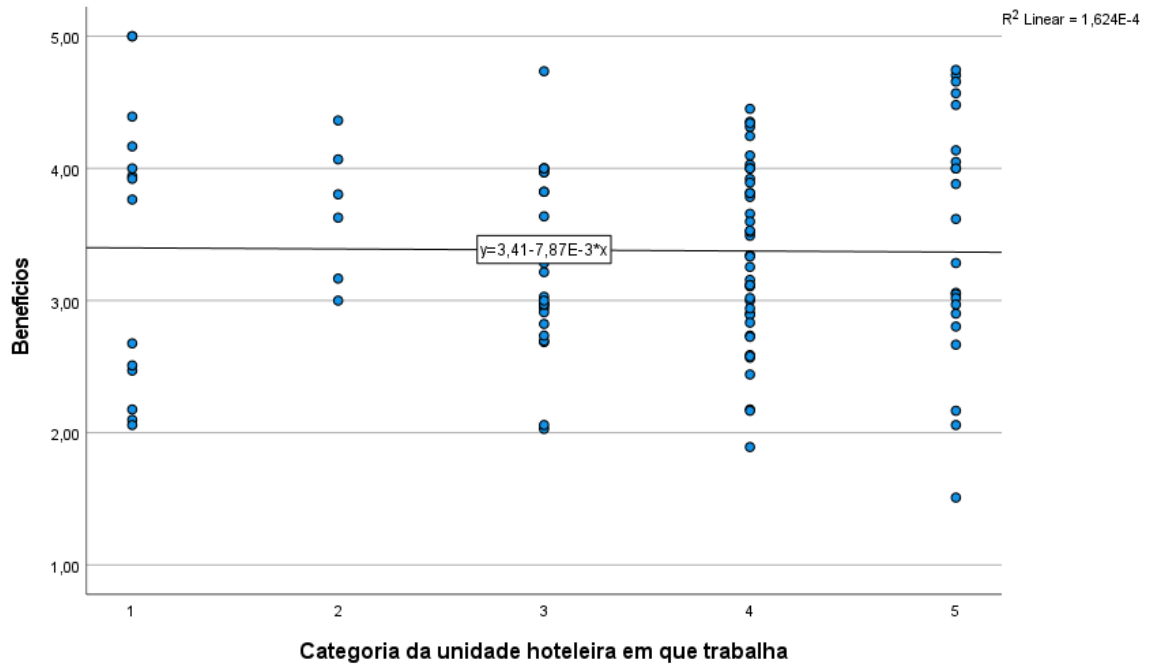


Figura 3-10 Correlação entre benefícios aos colaboradores e Categoria da unidade hoteleira em que trabalha.

Tabela 3-26 Correlação entre benefícios aos colaboradores e Categoria da unidade hoteleira em que trabalha

Categoria da unidade hoteleira em que trabalha		
Benefícios	r	-,013
	p	,896

Legenda: r – coeficiente de correlação de Pearson; p – probabilidade de significância.

Verificou-se que o nível de escolaridade dos colaboradores não estava correlacionado com a intenção de saída, pois a probabilidade de significância (p) associada foi superior a 5% (Tabela 3-27 e Figura 3-11).

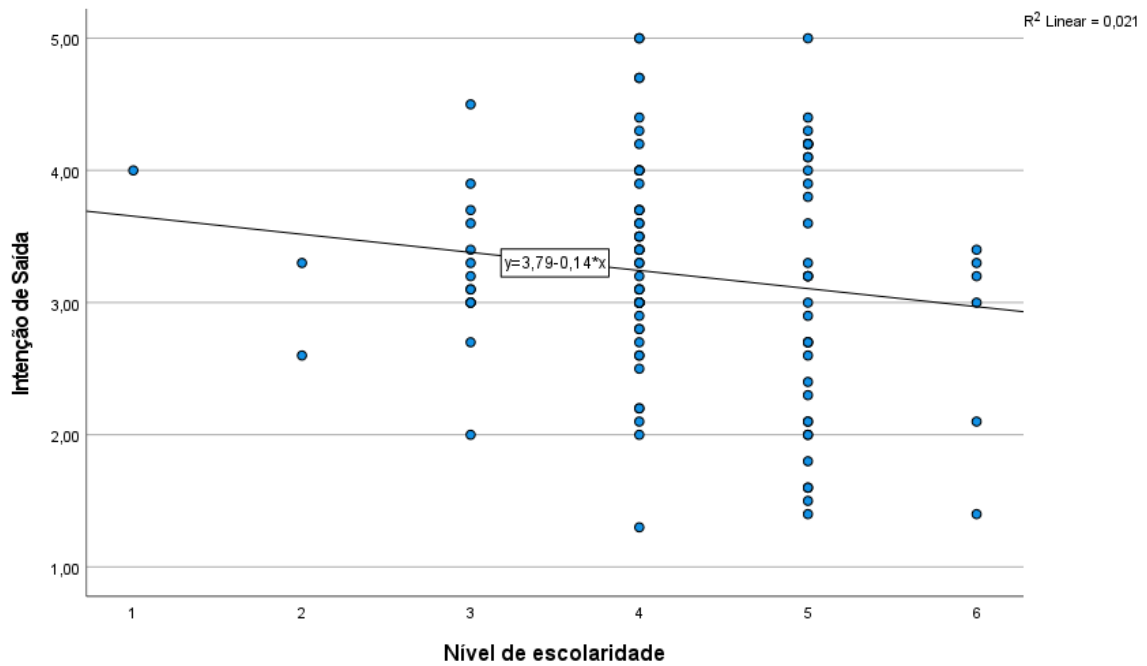


Figura 3-11 Correlação entre nível de escolaridade e intenção de saída

Tabela 3-27 Correlação entre nível de escolaridade e intenção de saída.

		Nível de escolaridade	
Intenção de Saída	r	-,145	
	p	,135	

Legenda: r – coeficiente de correlação de Pearson; p – probabilidade de significância.

Verificou-se que o tempo de serviço no hotel não estava correlacionado com as oportunidades de saída, pois a probabilidade de significância (p) associada foi superior a 5% (Tabela 3-28 e Figura 3-12).

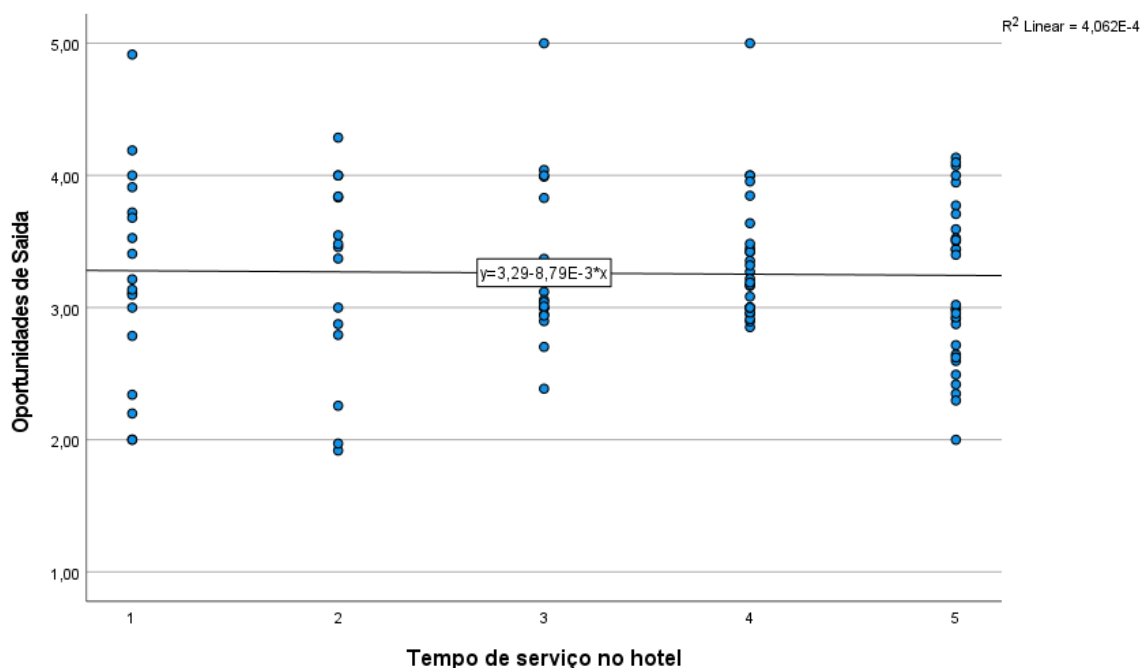


Figura 3-12 Correlação entre tempo de serviço no hotel e oportunidades de saída.

Tabela 3-28 Correlação entre tempo de serviço no hotel e oportunidades de saída.

	Tempo serviço no hotel	
Oportunidades Saída	r	-,020
	p	,836

Legenda: *r* – coeficiente de correlação de Pearson; *p* – probabilidade de significância.

Por fim, pretendemos verificar a existência de correlação entre as escalas aplicadas no questionário.

Verificou-se correlação positiva e forte entre a satisfação dos recursos humanos com os benefícios dos colaboradores ($r=,761$) e oportunidades de saída ($r=,804$), ou seja, maior a satisfação dos recursos humanos mais os benefícios e oportunidades de saída (Tabela 3-29).

Os benefícios dos colaboradores também estavam correlacionados positivamente com as oportunidades de saída ($r=,670$), ou seja, maior os benefícios dos colaboradores, maior as oportunidades de saída (Tabela 3-29).

Mas a intenção de saída estava correlacionada negativamente com os benefícios dos colaboradores ($r=-,212$), ou seja, maior a intenção de saída, menos os benefícios dos colaboradores (Tabela 3-29).

Tabela 3-29 Correlação entre oportunidades de saída, intenção de saída, satisfação dos recursos humanos e benefícios dos colaboradores.

		Satisfação dos recursos humanos	Benefícios dos colaboradores	Oportunidades Saída
Intenção de Saída	r	,040	-,212*	,091
	p	,683	,028	,352
Satisfação dos recursos humanos	r		,761**	,804**
	p		,000	,000
Benefícios dos colaboradores	r			,670**
	p			,000

Legenda: r – coeficiente de correlação de Pearson; p – probabilidade de significância.

Capítulo IV – Conclusão

A GRH desempenha um papel crucial na retenção de talentos na indústria da hotelaria. Num setor caracterizado por alta rotatividade de funcionários e intensa competição por mão-de-obra qualificada, a implementação de práticas eficazes de gestão de pessoas torna-se indispensável para garantir a estabilidade e a qualidade dos serviços prestados.

Respondendo então às questões de investigação mais específicas:

- Como se caracteriza a situação atual dos RH na Hotelaria?

A situação atual dos recursos humanos na hotelaria é marcada por desafios significativos que afetam a gestão de talentos e a sustentabilidade do setor. Entre os principais problemas estão a alta rotatividade, a escassez de mão de obra qualificada, e as condições de trabalho desafiadoras (Martins & Silva, (2013). A sazonalidade, característica da indústria, também contribui para flutuações na procura por trabalho, dificultando a retenção de talentos (Lundberg et al., 2009).

Além disso, a pandemia de COVID-19 exacerbou essas dificuldades, levando à redução da força de trabalho disponível e destacando a necessidade urgente de modernizar as práticas de GRH (INE, 2021; Turismo de Portugal, 2024). Esta situação exige a adoção de estratégias inovadoras e eficazes que promovam a valorização dos colaboradores, contribuindo para a retenção e para a competitividade do setor.

- Que práticas de motivação e retenção são aplicadas nas Hotelaria?

As práticas de motivação e retenção no setor hoteleiro incluem programas de formação contínua, reconhecimento e recompensas, e a criação de um ambiente de trabalho colaborativo. A formação contínua é considerada essencial para o desenvolvimento de competências profissionais e para o aumento da satisfação e do comprometimento dos colaboradores (Presbitero, 2017). Além disso, práticas de valorização têm demonstrado eficácia na retenção de talentos, ao reforçarem o vínculo entre os colaboradores e a organização (Chiavenato, 2004).

Um ambiente de trabalho positivo, que fomente o trabalho em equipa e a comunicação aberta, também é uma prática amplamente adotada, promovendo a lealdade organizacional (Baquero et al., 2019).

- Quais são os principais modelos / fatores de retenção?

Os modelos de retenção mais eficazes concentram-se em criar condições que favoreçam o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, promovendo a sua permanência nas organizações. Entre os fatores mais relevantes destaca-se a segurança no emprego, que é fundamental para garantir a confiança e o comprometimento dos funcionários, proporcionando estabilidade e um ambiente de trabalho seguro (Gersel, 2018). Outro fator essencial são as oportunidades de progressão na carreira, pois as possibilidades de crescimento dentro da organização constituem uma das principais motivações para a retenção, ao permitir que os colaboradores visualizem um futuro sustentável e recompensador na sua trajetória profissional (Furtado, 2022).

O reconhecimento pelo desempenho é igualmente crucial, uma vez que o reconhecimento contínuo das conquistas dos colaboradores reforça a sua satisfação e o seu engajamento, incentivando-os a manter altos níveis de desempenho e lealdade à organização (Herzberg, 1959). Além desses fatores, a cultura organizacional desempenha um papel determinante na retenção de talentos. Empresas que promovem valores como respeito, inovação e colaboração conseguem criar um ambiente de trabalho mais atrativo, o que contribui para uma maior retenção de colaboradores (Robbins & Judge, 2018).

Assim, os modelos de retenção eficazes baseiam-se na satisfação das necessidades básicas dos colaboradores e também na criação de um ambiente de trabalho onde possam prosperar, contribuindo para o sucesso organizacional.

- Dos indicadores verificados na literatura, quais são aplicados na hotelaria e quais poderão vir a ser empregues?

Os principais indicadores de retenção utilizados na hotelaria são fundamentais para monitorizar e avaliar a eficácia das estratégias de gestão de recursos humanos. Um dos indicadores mais relevantes é a satisfação no trabalho, que mede o grau de contentamento dos colaboradores com as suas funções e condições laborais, sendo considerado um fator essencial para promover a motivação no ambiente organizacional (Herzberg, 1991). Outro indicador importante é a lealdade organizacional, que avalia o compromisso dos funcionários com a empresa, permitindo identificar o nível de alinhamento entre os objetivos dos colaboradores e os da organização (Baquero et al., 2019).

A taxa de rotatividade é igualmente crucial, pois monitoriza o fluxo de entrada e saída de colaboradores, sendo um indicador-chave para identificar problemas relacionados à retenção

de talentos e à estabilidade da força de trabalho (Deery & Jago, 2015). Por fim, o clima organizacional também desempenha um papel central, analisando as percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, incluindo fatores como condições físicas e relações interpessoais, que influenciam diretamente a satisfação e o desempenho dos funcionários (Smother, 2011). A combinação desses indicadores permite uma visão abrangente e estratégica da gestão de talentos, ajudando as organizações a ajustarem suas práticas de forma a melhorar a retenção de colaboradores e garantir um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Os resultados obtidos estão alinhados com o que é amplamente descrito na revisão da literatura, confirmando a importância de práticas estratégicas de GRH para a retenção de talentos na hotelaria. Os desafios identificados, como alta rotatividade, sazonalidade e escassez de mão de obra qualificada, refletem problemas estruturais amplamente reconhecidos por autores como Baum (2019) e Davidson et al. (2011). As estratégias de motivação e retenção mencionadas nos resultados, incluindo programas de formação contínua, reconhecimento, recompensas e a criação de um ambiente de trabalho positivo, também estão em consonância com os modelos de gestão destacados na literatura, como os propostos por Herzberg (1959) e Hughes e Rog (2008). Os fatores de retenção identificados, como segurança no emprego, oportunidades de progressão na carreira e reconhecimento pelo desempenho, corroboram os princípios defendidos por Armstrong e Taylor (2020) e Robbins e Judge (2018). Além disso, os indicadores utilizados, como satisfação no trabalho, taxa de rotatividade e lealdade organizacional, refletem as métricas recomendadas para monitorizar a eficácia das práticas de gestão de talentos no setor hoteleiro (Hom et al., 2017; Dessler, 2020).

Adicionalmente, os resultados evidenciam perspectivas complementares, especialmente no que diz respeito ao impacto da pandemia de COVID-19, que intensificou muitos dos desafios já existentes e destacou a necessidade de uma adaptação rápida e eficaz das práticas de GRH. Este aspeto, embora menos abordado na literatura pré-pandemia, reforça a urgência de estratégias mais resilientes e flexíveis para enfrentar crises futuras (Baum et al., 2020). Dessa forma, os resultados corroboram as teorias existentes e também ampliam a compreensão sobre a importância de adaptar as práticas de valorização e retenção às especificidades do contexto estudado, oferecendo dados para a gestão no setor hoteleiro.

Os resultados obtidos estão amplamente alinhados com o que é descrito na revisão da literatura, corroborando a relevância das práticas de gestão estratégica de recursos humanos para a retenção de talentos na hotelaria. A alta rotatividade, a sazonalidade e a escassez de mão de obra qualificada, identificadas nos resultados, refletem problemas estruturais destacados por autores como Baum (2019) e Davidson et al. (2011). No entanto, foram identificados elementos específicos relacionados ao impacto da pandemia de COVID-19, como a intensificação das dificuldades na retenção e a necessidade de adaptação rápida das práticas de gestão, o que não é plenamente abordado em estudos pré-pandemia. Este aspecto evidencia uma ligeira divergência em relação à literatura mais antiga, destacando a relevância de estratégias de gestão mais flexíveis e resilientes para lidar com crises. Assim, os resultados confirmam as teorias existentes, mas também oferecem perspectivas complementares que enriquecem a compreensão do tema no contexto atual, sugerindo a necessidade de um enfoque adaptativo nas práticas de valorização e retenção de colaboradores no setor hoteleiro.

Referências Bibliográficas

- Abranja, N. (2020). The learning process of entrepreneurship in tourism higher education in Portugal: A case-study. In M. d. In L. C. Carvalho, *The learning process of entrepreneurship in tourism higher education in Portugal: A case-study* (p. 14). doi:10.4018/978-1-5225-9936-4.ch013
- Abranja, N., Almeida, M., & Elias-Almeida, A. (2020). *Gestão Hoteleira - O produto, o serviço e as técnicas*. Lidel.
- AHP. (2019). *Associação Hotéis de Portugal*. Retrieved from <https://www.hoteis-portugal.pt/news/2290/23>
- Aladwan, e. a. (2015). The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 472-492.
- Alhelalat, J. (2015). Hospitality and non-hospitality graduate skills between education and industry. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(4), 46.
- Altmann, S., & Suess, S. (2015). The influence of temporary time-offs from work on employer attractiveness – an experimental study. *Manag. Rev.*, 26(4), 282-305. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/24570261>
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., & Ibrahim, H. (2020). A Systematic Review of Employee Retention: What's next in Pakistan? *J. Contemp. Issues Thought*, 36–45. doi:<https://doi.org/10.37134/jcit.vol10.sp.4.2020>
- Arasani, E., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organizacional support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183. doi:<https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Arasli, H., Arici, H., & Çakmakoğlu Arici, N. (2019). Workplace favouritism, psychological contract violation and turnover intention: Moderating roles of authentic leadership and job insecurity climate. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3). doi:10.1177/2397002219839896

- Ariza-Montes, A., Hernández-Perlines, F., & Han, H. (2019). Human dimension of the hospitality industry: Working conditions and psychological well-being among European servers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *41*, 138–147. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.013>
- Awang, A., Amir, R., & Osman, W. (2013, Apr). Job Behavioral Factors and Turnover Intention: A Case Study at Sime Darby Property Limited. *International Journal of Advances in Management and Economics*. Retrieved from , <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/336>
- Baciu, D. (2018). From everything called Chicago School towards the Theory of Varieties. *Doctoral dissertation Illinois Institute of Technology*.
- Baharin, N., & Hanafi, W. (2018). Effects of talent management on employee retention: A case study of hospitality industry. *Global Business & Management Research*, *10*(3), 697-707.
- Bajrami, D., Terzić, A., Petrović, M., Radov, M., Tretiakova, T., & Hadoud, A. (2021, Apr). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *Int. J. Hosp. Manag*, *94*. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102754
- Baptista, C., & Sousa, M. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios Segundo Bolonha*. Pactor.
- Baquero, A., Delgado, B., Escortell, R., & Sapena, J. (2019). Authentic leadership and job satisfaction: A fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA). *Sustainability*, *11*(8), 2412. doi:10.3390/su11082412
- Basset-Jones, N., & Lloyd, C. (2005). Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power? *Journal of Management Development*, *24*, 929-943. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02621710510627064>
- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas organizações* (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Bertani, F., Raberto, M., & Teglio, A. (2020). The productivity and unemployment effects of the digital transformation: an empirical and modelling assessment. *Review of*

Evolutionary Political Economy, 1(3), 329-355. doi:<https://doi.org/10.1007/s43253-020-00022-3>

Brown, E., Thomas, N., & Bosselman, R. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 130–137. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.011>

Bryant, P., & Allen, D. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171–175. doi:<https://doi.org/10.1177/0886368713494342>

Carrasqueira, H. (2021). *Hotelaria Internacional*. Actual Editora.

Caselli, F., & Ciccone, A. (2019). The human capital stock: A generalized approach: Comment. *American Economic Review*, 109(3), 1155–1174. doi:[10.1257/aer.20171787](https://doi.org/10.1257/aer.20171787)

Caulton, J. (2013). The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emergin Leadership Journeys*, 5(1), pp. 2-8.

Chahal, H., & Poonam. (2017, Maio 11). Study of Organisational Culture, Employee Turnover and Employees' Retention in hospitality sector. *Pacific Business Review International*, 9.

Charry, C., & Héctor , O. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público* (Vol. 9). Comuni@cción. doi:[ISSN 2219-7168](https://doi.org/10.1007/978-3-319-7168-8)

Chauhan, A., Goel, M., & Arora, R. (2014). A review on factors influencing employee motivation. *International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 4(2), 128-143. doi:[ISSN 2249- 8834](https://doi.org/10.1007/978-3-319-8834-8)

Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (8ª ed.). São Paulo: Atlas Editora.

Costa, C., Malta, A., & Martins, M. (2023). *Estudo do Mercado de Trabalho para o Sector do Turismo*. Turismo de Portugal. Retrieved from <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/formacao/relatorio-estudo-mercado-trabalho-tdp-ua-jan-2023.pdf>

- Creswell , J. (2011). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative* (4 ed.). Pearson.
- Creswell, J. (2014). *Research Design-Qualitative, Quantitative and Mixed Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, J. W., & Plano C, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage Publications Inc.
- Cunha, L. (2013). *Economia e Política do Turismo* (3 ed.). Lidel.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee Retention: The Effects of Internal Branding and Brand Attitudes in Sales Organizations. *Personnel Review*, 47, 675-693. doi:10.1108/PR-06-2017-0193
- Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março. (2008, 3 7). *Diário da República n.º 48/2008, Série I de 2008-03-07*, pp. 1440 - 1456.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, worklife balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 453–472. doi:10.1108/IJCHM-12-2023-0538
- Del Rio-Rama, M., Peris-Ortiz, M., Álvarez Garcia, J., & Rueda Armengot, C. (2016). Entrepreneurial intentions and Entrepreneurship Education to University students in Portugal. *ETechnology, Innovation and Education Journal*, 2(7), 1-11. doi:10.1186/s40660-016-0013-5
- Dierdorff, E. (2019). Toward reviving an occupation with occupations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 397–419. doi:https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015019
- Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J., & De Saá-Pérez , P. (2017). Predicting market orientation through internal market orientation as culture and behaviour. An empirical application in Spanish hotels. *The Service Industries Journal*, 37(3), 229–255. doi:https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1309391
- Duchaine, C., Aubé , K., Gilbert-Ouimet, M., Vézina, M., Ndjaboué, R., Massamba , V., . . . Brisson, C. (2020, Aug 1). Psychosocial Stressors at Work and the Risk of Sickness Absence Due to a Diagnosed Mental Disorder: A Systematic Review and Meta-

analysis. *JAMA Psychiatry*, 77(8), 842-851. doi:10.1001/jamapsychiatry.2020.0322. PMID: 32236498; PMCID: PMC7113841

- Dusek, G., Clarke, R., Ruppel, C., & Yurova, Y. (2014). Employee Turnover in Russian Hotels: Nationals and Immigrants. In H. F. Presentations (Ed.), *The 2014 Annual Conference of the Academy of International Business*, 591. Miami Florida. Retrieved from https://nsuworks.nova.edu/hcbe_facpres/591
- Dwesini, N. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *J. Hosp. Tour. Leis*, 1–15.
- Elma, C. (2013). The Predictive Value of Teachers' Perception of Organizational Justice on Job Satisfaction. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 51, 157-175.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772–790. doi:10.1108/IJM-01-2014-0005
- Faldetta, G., Fasone, V., & Provenzano, C. (2013). Turnover in the hospitality industry: *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11(4), 583-595. doi:10.25145/j.pasos.2013.11.052
- Ferreira, L. (2015). Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo na Indústria Turística em Portugal. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*. Setubal, Portugal: Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal. doi:10.26537/iirh.v0i6.2380
- Freedman, M., & Kosová, R. (2014). Agency and Compensation: Evidence from the Hotel Industry. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 30(1), 72-103. doi:10.1093/jleo/ews027
- Furtado, M. (2022). *Retenção de Talentos*. Retrieved from *Retenção de Talentos*: <https://blog.convenia.com.br/retencao-de-talentos/>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*. 23(4), 290–300. doi:<https://do.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

- Gannon , D., & Boguszak, A. (2013). Douglas McGregor's Theory X And Theory Y. *Cris - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study*, 2, 85-93. doi:10.2478/cris-2013-0012
- Gannon, J., Roper, A., & Doherty, L. (2015). Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 65-75. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.03.003
- Gebbels , M. (2019). What makes a hospitality professional? *Hospitality Insights*, 3(2), 5-6. doi:https://doi.org/10.24135/hi.v3i2.58
- Gersel, J. (2018). The Travis–McDowell Debate', in Johan Gersel, and others (eds). In M. A. In the Light of Experience: New Essays on Perception and Reasons (Ed.). (pp. 15-20). Oxford: Oxford Academic. doi:10.1093/oso/9780198809630.003.0002
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K., Ullah, R., Khatt, A., Heesup, H., . . . Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability*, 14(5), 1. doi:10.3390/sul4052885
- Gil, A. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Glaveli, N., Grigoroudis, E., & Manolitzas, P. (2019). Practical application of MSQ and MUSA methodology in determining critical job satisfaction factors of seasonal employees in summer destination luxury resorts. *Tourism Management*, 74, 426–437. doi:https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.020
- Goh, E., & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33. doi:https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603
- Goode, W., & Hatt, P. (1969). *Métodos em pesquisa social*. Nacional, 1 (1 ed.). São Paulo: Nacional.
- Griffin, A. (2010). Leadership Roles in Product Development. Part 5. *Product Innovation and Management*. doi:https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem05010
- Ha, N., & Luan, N. (2018). The effect of employers' attraction and social media on job application attention of senior students at pharmaceutical universities in Vietnam. *International Journal of Business and Society*, 19(2), 473-491.

- Heimerl, P., Haid, M., Perkmann, U., & Rabensteine, M. (2020). Job satisfaction as a driver for sustainable development in the hospitality industry? Evidence from the Alpine Region. *Sustainability*, 12(17), 6754. doi:<https://doi.org/10.3390/su12176754>
- Henriques, S., & Santos, J. (2021). *Inquérito por Questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Universidade Aberta. doi:10.34627/3S9S-K971
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. . ,New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Thomas Y. Crowell.
- Herzberg, F. (1976). *The managerial choice: To be efficient and to be human (2nd ed., Rev.)*. Dow Jones-Irwin.
- Herzberg, F. I. (1991). *Happiness and unhappiness: A brief autobiography of Frederick I. Herzberg*. . Salt Lake City: Unpublished manuscript, University of Utah.
- Hill, M., & Hill, A. (1998). A construção de um questionário. (D. C. Socioeconómica, Ed.) p. 56.
- Hiltrop, J.-M. (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal*, 17, pp. 422-430. doi:10.1016/S0263-2373(99)00022-5
- Hristov, I., & Chirico, A. (2019). The role of sustainability key performance indicators (KPIs) in implementing sustainable strategies. *Sustainability*, 11(20), 5742. doi:<https://doi.org/10.3390/su11205742>
- Hsu, Y. (2015). The Review of Human Resource Strategies Applying in Hospitality Industry in South California. *International Business Research*, 8(3), 133-140. doi:doi:10.5539/ibr.v8n3p133
- Ihuah, P., Kakulu, I., & Eaton, D. (2014). A review of Critical Project Management Success Factors (CPMSF) for sustainable social housing in Nigeria. *International Journal of Sustainable Built Environment*, 3(1), 62-71. doi:DOI:10.1016/j.ijsbe.2014.08.001
- Inayat, W., & Khan, M. (2021). A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations, Peshawar. *Education Research International*, 1, 1-9. doi:DOI:10.1155/2021/1751495

- INE. (2021). *Estatísticas do Turismo 2020*. Instituto Nacional de Estatística, I. P.
- INE. (2023, Dezembro 14). Retrieved from INE: <https://tnews.pt/ine-atividade-turistica-em-portugal-em-2023-supera-total-do-ano-anterior/>
- Jagalat, R. (2016). Job Performance, Job Satisfaction and Motivation: A Critical Review of Their Relationship. *International Journal of Management and Economics*, 5(6), 36-43.
- Jaiswal, D., & Dhar, R. (2017). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 1-21. doi:<https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202035>
- Jiang, Z., & Tu, H. (2022). Does sincere social interaction stimulate tourist immersion? A conservation of resources perspective. *Journal of Travel Research*, 62(2). doi:DOI:10.1177/00472875211067549
- Khan, M. (2010). Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 24, 157-175.
- Kim, K., & Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(3), 318-339. doi:10.1080/15332845.2010.487043
- Kochanowski, Y. (2011). Human capital management in government: replacing government retirees. *J Health Hum Serv Adm*, 34(1), 85-108.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2178-2194. doi:10.1108/IJCHM-09-2016-0525
- Lacher, R., & Oh, C. (2012). Is tourism a low-income industry? Evidence from three coastal regions. *Journal of Travel Research*, 51(4), 464-472. doi:10.1177/0047287511426342

- Lee, C., & Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 344-353. doi:10.1016/j.ijhm.2009.08.008
- Lin, C., & Huang, C. (2020). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower, Emerald Group Publishing Limited*, 42(3), 409-423. doi:10.1108/IJM-08-2018-0281
- Lin, J., & Ping, N. (2016). Perceived job autonomy and employee engagement as predictors of organizational commitment. *The Undergraduate Journal of Psychology*, 29, 1-16.
- Locke, E. (1967). Relationship of Goal Level to Performance Level. *Psychological Reports*, 20(3), 1.300. doi:10.2466/pr0.1967.20.3c.1068
- Lockwood, N. (2006). *Talent Management: Driver for Organizational Success*. SHRM Research Report Quarterly. Retrieved from <https://www.shrm.org/Research/Articles/Documents/0606RQuartpdf.pdf>
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30, 890-899. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003
- Madera, J., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmin. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48-67. doi:10.1108/IJCHM-02-2016-0051
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer Branding - A tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- ManpowerGroup. (2018). *Talent Shortage Survey. Solving the Talent Shortage: Build, Buy, Borrow and Bridge*. ManpowerGroup. Retrieved from www.manpowergroup.com/talent-shortage-2018
- Marconi, & Lakatos. (2018). *Fundamentos de Metodologia científica* (8ª ed.). Atlas, SA.

- Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3855-3878. doi:10.1108/IJCHM-10-2018-0862
- Martin, L., & Groves, J. (2002). Interviews as a selection tool for entry-level hospitality employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 1(1), 41-47. doi:10.1300/J171v01n01_03
- Martins, D., & Silva, S. (2013). Boas práticas de gestão de recursos humanos na Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria: Um estudo exploratório no contexto português. *Inovação e Qualidade na Hotelaria, TMS Conference Series 2013*. Faro: Universidade do Algarve.
- Maslow. (1987). *Motivation and personality* (3 ed.). Delhi, India: Pearson Education.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. doi:10.1037/h0054346
- Mathew, A. (2015). Talent Management Practices in Selected Organizations in India. *Global Business Review*, 16(1), 137-150. doi:10.1177/0972150914553527
- Mathimaran, K., & Kumar, A. (2017). Employee retention strategies. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(1), 1-8. doi:10.17406/GJMBR
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217-233. doi:10.1108/ICT-03-2018-0031
- Maxwell, J. (2015). Expanding the History and Range of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 10(1), 12-27. doi:10.1177/1558689815571132
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand. doi:http://dx.doi.org/10.1037/14359-000
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- McGuinness, S., Pouliakas, K., & Redmond, P. (2018). Skills mismatch: concepts, measurement and policy approaches. *Journal of Economic Surveys*, 32(4), 985-1015. doi:10.1111/joes.12254

- McPhail, R., Patiar, A., Herington, C., & Creed, P. (2015). Development and initial validation of a hospitality employees' job satisfaction index. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), 1814–1838. doi:10.1108/IJCHM-03-2014-0132
- McShane, S., & Von Glinow, M. (2014). *Comportamento Organizacional* (6 ed.). AMGH Editora.
- Men, L. (2014). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461–471. doi:10.1016/j.pubrev.2015.06.021
- Metilelu, O., Ekum, M., & Toki, E. (2023). Modelling the non-linear effects of tourism development on emerging market economies using normal-power model. *Scientific African*, 20(4), 1731. doi:10.1016/j.sciaf.2023.e01731
- Meyers, M., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203. doi:10.1016/j.jwb.2013.11.003
- Michael, N., & Fotiadis, A. (2022). Employee Turnover: The Hotel Industry Perspective. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 8(1), 38-47. doi:10.5281/zenodo.6583698
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School.
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. (2018). The Effect of Workplace Spirituality on Hospitality Employee Engagement, Intention to Stay, and Service Delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35(8), 56-65. doi:10.1016/j.jhtm.2018.03.002
- Min, M., & Zhang, Z. (2021). Organizational rewards and knowledge hiding: task attributes as contingencies. *Management Decision*, 59(10), 2385-2404. doi:10.1108/MD-02-2020-0150

- Molina-Azorin, J., & Feters, M. (2016). Mixed Methods Research Prevalence Studies: Field-Specific Studies on the State of the Art of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 10(2), 123–128. doi:10.1177/1558689816636707
- Moncarz, E., Zhao, J., & Kay, C. (2009). An exploratory study of US lodging properties organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 437-458. doi:10.1108/09596110910955695
- Mourão, L., Pinto, J., & Ferreira, L. (2021). *Portugal e o Turismo*. Book Cover Editora.
- Mwasaru, H., & Kazungu, K. (2015). Effects of employee retention strategies on organizational competitive advantage in the hotel industry in Mombasa County. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(3).
- Nassar, M., & Zaitouni, M. (2015). Perceived performance appraisal justice in Egyptian chain hotels. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 329–345. doi:10.1108/IJCTHR-04-2015-0028
- Nzozzo, J., & Chipfuva, T. (2013). Managing Talent in the Tourism and Hospitality Sector: A Conceptual View Point. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(2), 92-97. doi:10.6007/IJARAFMS /v3-i2/10473
- O'Neill, J., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385–390. doi:10.1016/j.ijhm.2010.07.007
- Olusegun, C., & Olusola, A. (2016). Human capital development in the Nigerian hospitality industry: The imperative for a stakeholder driven initiative. *Worldwide Hospitality And Tourism Themes*, 8(2), 195-206. doi:10.1108/WHATT-11-2015-0051
- OMT. (2020, Maio). *UNWTO Reports – International tourist numbers could fall 60-80% in 2020*. UNWTO. Retrieved from <https://www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-couldfall>.

- Park, S., & Levy, S. (2014). Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 332 - 348. doi:10.1108/IJCHM-01-2013-0034
- Pavlovic, J., Konya, V., & Matic, D. (2016). The Influence of Demographics, Job Characteristics and Characteristics of Organizations on Employee Commitment. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13(3), 119-138. doi:10.12700/APH.13.3.2016.3.7
- Porter, C., Outlaw, R., Gale, J., & Cho, T. (2019). The Use of Online Panel Data in Management Research: A Review and Recommendations. *Journal of Management*, 45(1), 319–344. doi:10.1177/0149206318811569
- Pranoto, E. (2011). Labour turnover in the hospitality industry. *Binus Business Review*, 2(1), 597–601. doi:10.21512/bbr.v2i1.1167
- Presbitero, A. (2017). How do changes in human resource management practices influence employee engagement? A longitudinal study in a hotel chain in the philippines. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 56-70. doi:https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202061
- Qiu, H., Haobin Ye, B., Hung, K., & York, Q. (2015). Exploring antecedents of employee turnover intention—Evidence of China’s hotel industry. *Journal of China Tourism Research*, 11(1), 53-66. doi:10.1080/19388160.2014.908756
- Rakhra, H. (2018). Study on factors influencing employee retention in companies. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(1), 57. doi:10.1504/IJPSPM.2018.088695
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder-desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 18(3), 335-344. doi:10.14417/ap.404
- Rehman, N., & Hassan, A. (2016). Transforming into a learning organization through HR initiatives and managerial factors: A case of avari hotel, Lahore. *Journal of Management and Research*, 3(1), 1–24.
- Reis, J. d. (2001). *Os fatores motivacionais para o trabalho: Um Estudo de Caso da Empresa Marilan*. . São Paulo: Onsular.

- Reynolds, K., Jones, B., O'brien, K., & Subasic, E. (2013). Theories of socio-political change and the dynamics of sub-group versus superordinate interests. *European Psychologist, 18*(4), 235-244. doi:10.1027/1016-9040/a000159
- Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Shahid, A., & Azhar, S. (2013). Gaining Employee Commitment: Linking to Organizational Effectiveness. *Journal of Management and Research, 5*(1), 250-268. doi:10.5296/jmr.v5i1.2319
- Shehadeh, H., & Mansour, M. (2019). Role of Knowledge Processes as a Mediator Variable in Relationship between Strategic Management of Human Resources and Achieving Competitive Advantage in Banks Operating in Jordan. *Academy of Strategic Management Journal, 18*(1), 1–20.
- Siddiqui, S. (2015). Impact of Self-Efficacy on Psychological Well-Being among Undergraduate Students. *International Journal of Indian Psychology, 2*(3). doi:10.25215/0203.040
- Sivertzen, A., Nilsen, E., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management, 22*, 473-483. doi:10.1108/JPBM-09-2013-0393
- Smothers, J. (2011). Assumption-based leadership: a historical post-hoc conceptualization of the assumptions underlying leadership styles. *Journal of Applied Management & Entrepreneurship, 16*(3), 44-59.
- Sondermann, D. C.-G. (2019). *Economic structures 20 years into the euro*. Retrieved from Occasional Paper Series: www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op224~2349417aaa.en.pdf
- Sousa, M., & Wilks, D. (2018). Sustainable skills for the world of work in the digital age. *Systems Research and Behavioral Science, 35*(4), 399-405. doi:10.1002/sres.2540
- Spiess, T., Nickel, V., Zehrer, A., & Faisst, R. (2022). Employer attractiveness of family businesses in the IT industry: the effect of personality traits and the moderating role of ownership communication. *Journal of Human Resource Management – HR Advances and Developments, 25*(1), 01-13. doi:10.46287/jhrmad.2022.25.1.1

- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from employees' online reviews. *Tourism Management*, 75, 130–147. doi:10.1016/j.tourman.2019.04.030
- Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability*, 11(17), 4591. doi:10.3390/su11174591
- Strom, D., Sears, K., & Kelly, K. (2014). Work engagement: the roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), 71–82. doi:10.1177/1548051813485437
- Tandogan, M. (2017). Place And Importance Of Human Resources Management In Hotel Operations. *PressAcademia Procedia*, 4(1), 265-272.
- Tang, G., Ren, S., Chadee, , Chadee,, D., & Yuan, S. (2020). The dark side of social media connectivity: Influence on turnover intentions of supply chain professionals. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(5), 603-623. doi:10.1108/IJOPM-05-2019-0391
- Tekin, G., & Gorgulu, B. (2018). Clayton Alderfer's ERG theory and work satisfaction of the employees. *Social Sciences Studies Journal*, 4(17), 1559.
- Tews, M., Jolly, P., & Stafford, K. (2021). Fun in the workplace and employee turnover: is less managed fun better? *Employee Relations*, 43(5), 979-995. doi:10.1108/ER-02-2020-0059
- Torrington, D., Hall , L., & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management* (6 ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Travis. (2013). The Travis–McDowell Debate. 15-20. doi:10.1093/oso/9780198809630.003.0002
- Tsai, H., Tsai, Y., Wang, H., Chang, Y., & Chu, H. (2010). Videoconference program enhances social support, loneliness, and depressive status of elderly nursing home residents. *Aging Ment Health*, 14(8), 947-954. doi:10.1080/13607863.2010.501057

- Turismo de Portugal*. (2023). Retrieved from Desempenho Turístico: https://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho_Turistico/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal*. (2024, Março 22). Retrieved from Turismo de Portugal: https://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho_Turistico/Paginas/default.aspx
- UNWTO. (2018). Tourism Highlights. Madrid. doi:10.18111/9789284419876
- UNWTO. (2019). The future of work and skills development in tourism – policy paper. doi:10.18111/9789284421213
- Vargas Sanchez, A., Moutinho, L., & Abranja, N. (2023). *Turismo e Hotelaria Futureland*. Lidel.
- Vong, L., & Tang, W. (2017). The mediating effect of work-family conflict in the relationship between job stress and intent to stay: The case of tourism and hospitality workers in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1(1), 39-55. doi:10.1080/15332845.2016.1202056
- Vo-Thanh, T., Vu, T., Nguyen, N., Nguyen, D., Zaman, M., & Hsinking, C. (2020). How does hotel employees' satisfaction with the organization's COVID-19 responses affect job insecurity and job performance? *Journal of Sustainable Tourism*, 29(6), 907-925. doi:10.1080/09669582.2020.1850750
- Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction setting evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. doi:10.1080/1096338020802316794
- Wildes, V. (2008). Should I stay or should I go? Motivation to work in foodservice. *Journal of Foodservice Business Research*, 11(3), 286-294. doi:10.1080/15378020802316794
- Yam, L., Raybould, M., & Gordon, R. (2018). Employment stability and retention in the hospitality industry: Exploring the role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(4), 445-464. doi:10.1080/15332845.2018

Younis, J., Hejase, H., Dalal, H., Ibrahim, N., & Hejase, A. (2021). The Impact of Human Resource Practices on Nurses' Turnover Intention: An Empirical Study of Hospitals in North Lebanon. *Journal of Business Theory and Practice*, 9(4), 8-46. doi:10.22158/jbtp.v9n4p8

Zoughaib, A., El Achi, S., El Dirani, A., & Hejase. (2021). The Predominant Factors Affecting Frontline Employees' Engagement: Case of the Lebanese Service Sector. *Journal of Business Theory and Practice*, 9(2), 37-67. doi:10.22158/jbtp.v9n2p37

Apêndices

Inquérito

Questionário

Secção 1

No âmbito do Mestrado em Gestão Hoteleira da Escola Superior de Tecnologias e Gestão (Universidade da Madeira), estamos a realizar uma dissertação académica cujos objetivos são investigar as principais práticas de valorização de colaboradores atualmente aplicadas no setor hoteleiro, mais especificamente na Quintas da Madeira; avaliar a relação entre a valorização dos colaboradores e a retenção de talentos na indústria hoteleira; identificar como a valorização dos colaboradores é incorporada nas estratégias de retenção; identificar os fatores que influenciam a satisfação e o comprometimento dos colaboradores nas Quintas da Madeira e por fim propor recomendações específicas para a melhoria das estratégias de valorização de colaboradores nas Quintas da Madeira, visando uma maior retenção e envolvimento dos mesmos.

Agradecemos desde já toda a colaboração que possa prestar, sendo que a sua resposta é muito importante para o sucesso da dissertação. Este questionário terá uma duração aproximada de 5 minutos e os dados que nos vai fornecer terão tratamento estatístico e permanecerão confidenciais.

Secção 2

1. Qual o seu género:

- Masculino
- Feminino
- Outro

2. Qual a sua idade: _____

3. Qual o seu nível de escolaridade:

- 1º ciclo
- 2º ciclo
- 3º ciclo
- Ensino Secundário
- Ensino superior
- Outro

4. Qual a sua área de formação?

5. Qual a categoria da unidade hoteleira em que trabalha

- 1*
- 2*
- 3*
- 4*
- 5*

6. Em que departamento desempenha funções no hotel / empreendimentos turístico?

- Front office
- Back Office
- Comercial / Marketing
- Direção
- F&B
- Housekeeping
- Eventos
- Manutenção
- Golf
- Outro

7. Há quanto tempo exerce essa função no hotel?

- Entre 1 e 6 meses

- Entre 7 e 12 meses
- Entre 12 e 24 meses
- Entre 2 e 5 anos
- Mais de 5 anos

Secção 3 – Satisfação com a Organização

Pense na sua presente situação na atual empresa:

Responda, por favor, às afirmações seguintes utilizando uma escala de 1 a 5, conforme indicado:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo/Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Eu conheço as recompensas intrínsecas que a organização oferece. (e.g. reconhecimento, autonomia).					
2. Estou satisfeito com o meu salário.					
3. As recompensas intrínsecas promovem o compromisso com a organização					
4. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização.					
5. O sistema de recompensas da organização reconhece um desempenho superior.					
6. Estou satisfeito com as condições de trabalho.					
7. As minhas conquistas motivam-me a permanecer na organização.					

8. Estou satisfeito com os incentivos (e.g. valores extra) que recebo no meu trabalho.					
9. As minhas conquistas são reconhecidas na organização.					
10. A remuneração na minha empresa é justa em comparação ao mercado de trabalho atual.					
11. As responsabilidades que tenho motivam-me a permanecer nesta organização.					
12. O salário da minha organização é competitivo.					
13. As responsabilidades que recebo estão de acordo com as minhas qualificações.					
14. As oportunidades de desenvolvimento e de progressão profissional são justas.					
15. O meu esforço e o meu desempenho são reconhecidos nesta organização.					
16. Estou satisfeito(a) com o valor que recebo da empresa com base no meu desempenho.					
17. Tenho orgulho do meu trabalho nesta organização.					
18. O meu nível salarial é proporcional ao dos meus colegas com o mesmo trabalho.					
19. Estou satisfeito com a política de recompensas da organização.					
20. A empresa paga todas as horas-extra que trabalho.					

Secção 4 – Satisfação dos Recursos Humanos

Considerando a sua organização, assinale por favor, com uma cruz (X) a opção que mais se adequa à realidade do Estabelecimento Hoteleiro:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo/Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1.Os instrumentos e equipamentos necessários para a realização do seu trabalho estão disponíveis (loijas, produtos de limpeza, computadores, etc.)					
2.Os salários são considerados satisfatórios					
3.As condições de trabalho agradam aos seus colegas					
4.Os seus colegas sentem que estão bem informados em relação ao que acontece no Hotel (custos e proveitos do Hotel; decisões; atividades)					
5.As opiniões dos seus colegas são ouvidas e valorizadas					
6.O número de faltas ao trabalho é elevado					
7.O número de contratação de novos colaboradores é elevado					
8.Os seus colegas recebem formação frequente dada pelo Hotel e por empresas externas					
9.A formação dos gestores da empresa é adequada					
10. A contratação de novos colaboradores é feita com base nas necessidades e objetivos do Hotel					
11.O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos					
12.O trabalho de equipa é estimulado					

13.A atribuição de novas tarefas e responsabilidades é bem aceite pelos seus colegas					
14.As críticas realizadas ao trabalho são bem aceites pelos colaboradores					
15.Os seus colegas participam nas decisões que afetam o trabalho					
16.Os seus colegas participam no planeamento dos objetivos do trabalho					
17.Os seus colegas têm liberdade para responder às diferentes situações que aparecem na realização das tarefas					
18.Os seus colegas são incentivados a agirem sem necessidade de aprovação por parte da Direção					
19.Os seus colegas desejam ter mais responsabilidades					
20.A Direção aceitaria dar mais responsabilidade aos seus colegas de acordo com as suas tarefas					
21.A Direção define claramente os objetivos de cada departamento					
22.A Direção encoraja e reconhece o bom trabalho dos seus colegas					
23.A Direção toma as decisões tendo em conta as necessidades dos clientes					
24.A participação dos seus colegas é incentivada no Hotel					
25.A Direção lidera dando um bom exemplo					
26.A Direção preocupa-se em criar um sentimento de pertença ao Hotel					
27.A Direção preocupa-se com questões ambientais e tem atitudes para diminuir o impacto ambiental (reciclagem, controlo dos gastos de água, gás, eletricidade, etc.)					

28.A Direção ouve as sugestões dos colaboradores					
29.O Hotel promove o envolvimento da comunidade através do apoio a atividades locais e sociais					
30.Os riscos de saúde e acidentes são efetivamente prevenidos no Hotel					
31.O Hotel desenvolve esforços no sentido de alcançar um desempenho global positivo					
32.O Hotel permite horários de trabalho flexíveis para que haja equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional					

Secção 5 – Retenção dos colaboradores

Para cada afirmação abaixo, indique, por favor, o número que melhor define o que sente em relação aos fatores de retenção de talentos na organização onde trabalha.

1	2	3	4	5
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito Satisfeito

	1	2	3	4	5
1.O meu pacote de benefícios (ex: seguro de saúde, descontos em acomodações/refeições)					
2.O meu mais recente aumento					
3. As informações sobre as questões salariais fornecidas pela empresa					
4.O meu atual pacote salarial total (salário base, prestações e incentivos)					

5. Influência do meu supervisor sobre o meu salário					
6. A competitividade do meu pacote salarial total					
7. O valor dos meus benefícios					
8. Coerência das políticas salariais da empresa					
9. Tamanho do meu incentivo financeiro atual					
10. O número de benefícios que recebo					
11. Como os meus aumentos são determinados					
12. Como a empresa gere as remunerações					
13. Hipóteses de promoção na carreira					
14. Oportunidades de carreira suficientes para mim					
15. Incentivo da organização à participação dos colaboradores					
16. Sentimento de pertença criado pelo Hotel					
17. Direção ouve as sugestões dos colaboradores					
18. É-me permitido utilizar a minha iniciativa e julgamento pessoal					
19. O trabalho é bastante simples e repetitivo					
20. Às vezes sinto que há muito trabalho a fazer					
21. O horário de trabalho entra em conflito com a vida pessoal					
22. O meu trabalho afeta o meu papel como cônjuge e/ou pai/mãe					
23. A empresa promove mecanismos de diálogo entre colaboradores e gestores					
24. Existe comunicação entre o meu departamento e outros departamentos					
25. Tenho oportunidades para discutir formalmente decisões sobre a carreira com a minha chefia					

26. Recebo feedback regular da minha chefia sobre a minha evolução					
27. A minha chefia ajuda-me a planear a minha carreira					

Secção 6 - Intenção de Saída

Pense nas suas intenções futuras:

Considerando a sua organização, assinale por favor, com uma cruz (X) a opção que mais se adequa à realidade do Estabelecimento Hoteleiro:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo/Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano.					
2. Eu penso frequentemente em despedir-me.					
3. Considero sair da área hoteleira e procurar outro emprego nos próximos 2 anos					
4. Sente-se seguro a nível profissional a trabalhar na área hoteleira?					
5. Eu penso em sair da hotelaria porque os salários são baixos					
6. Eu penso em sair da hotelaria porque a progressão de carreira é diminuta					

7.Eu penso em sair da hotelaria porque os horários são pouco flexíveis					
8.Eu penso em sair da hotelaria porque há pouco reconhecimento social das profissões da área do turismo					
9.Eu penso em sair da hotelaria pois a área do turismo tem pouco futuro					
10.Eu penso em sair da hotelaria pois não gosto de trabalhar nesta área					