

Universidades Lusíada

Barros, Karina Pereira de, 1995-

**Turnover no setor hoteleiro em Portugal:
implicações organizacionais e estratégias de
retenção de talento**

<http://hdl.handle.net/11067/8806>

Metadados

Data de Publicação

2025

Resumo

Esta dissertação teve como objetivo analisar os principais fatores que influenciam a rotatividade de colaboradores no setor hoteleiro em Portugal com base num estudo de caso aplicado a unidades hoteleiras situadas em contexto urbano. Para atingir este objetivo, foi adotada uma abordagem mista, que combinou métodos quantitativos e qualitativos. No âmbito quantitativo, foram aplicados 109 questionários, enquanto, na vertente qualitativa, realizaram-se 6 entrevistas semiestruturadas com gestores. O...

This dissertation aimed to analyze the main factors influencing employee turnover in the hospitality sector in Portugal, based on a case study of hotels located in an urban context. To achieve this objective, a mixed-methods approach was adopted, combining quantitative and qualitative methods. In the quantitative aspect, 109 questionnaires were administered, while in the qualitative approach, six semi-structured interviews were conducted with managers. The quantitative results revealed that the ...

Palavras Chave

Hotéis - Empregados - Portugal, Turnover de pessoal - Portugal, Empregados - Permanência - Portugal

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2026-10-29T22:00:22Z com informação proveniente do Repositório



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

***Turnover* no setor hoteleiro em Portugal: implicações
organizacionais e estratégias de retenção de talento**

Realizado por:
Karina Pereira de Barros

Orientado por:
Professora Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Co-orientado por:
Professora Doutora Ana Margarida Silvestre Graça

Constituição do Júri:

Presidente:	Professor Doutor Álvaro António Calado Afonso Matias
Orientadora:	Professora Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Arguente:	Professor Doutor João Miguel Pinheiro Lopes da Silva Ferreira

Dissertação aprovada em: 12 de junho de 2026

Lisboa

2025



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Turnover no setor hoteleiro em Portugal: implicações organizacionais e estratégias de retenção de talento

Karina Pereira de Barros

Lisboa

Dezembro 2025



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Turnover no setor hoteleiro em Portugal: implicações organizacionais e estratégias de retenção de talento

Karina Pereira de Barros

Lisboa

Dezembro 2025

Karina Pereira de Barros

Turnover no setor hoteleiro em Portugal: implicações organizacionais e estratégias de retenção de talento

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de recursos humanos

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Co-orientadora: Professora Doutora Ana Margarida Silvestre Graça

Lisboa

Dezembro 2025

FICHA TÉCNICA

Autora Karina Pereira de Barros
Orientadora Professora Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Co-orientadora Professora Doutora Ana Margarida Silvestre Graça
Título *Turnover* no setor hoteleiro em Portugal: implicações organizacionais e estratégias de retenção de talento
Local Lisboa
Ano 2025

CASA DO CONHECIMENTO DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

BARROS, Karina Pereira de, 1995-

Turnover no setor hoteleiro em Portugal : implicações organizacionais e estratégias de retenção de talento / Karina Pereira de Barros ; orientado por Maria Manuela Marques Faia Correia, Ana Margarida Silvestre Graça. - Lisboa : [s.n.], 2025. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - CORREIA, Maria Manuela Marques Faia, 1967-

II - GRAÇA, Ana Margarida Silvestre, 1990-

LCSH

1. Hotéis - Empregados - Portugal
 2. Turnover de pessoal - Portugal
 3. Empregados - Permanência - Portugal
 4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
 5. Teses - Portugal - Lisboa
-
1. Hotels - Employees - Portugal
 2. Labor turnover - Portugal
 3. Employee retention - Portugal
 4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
 5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

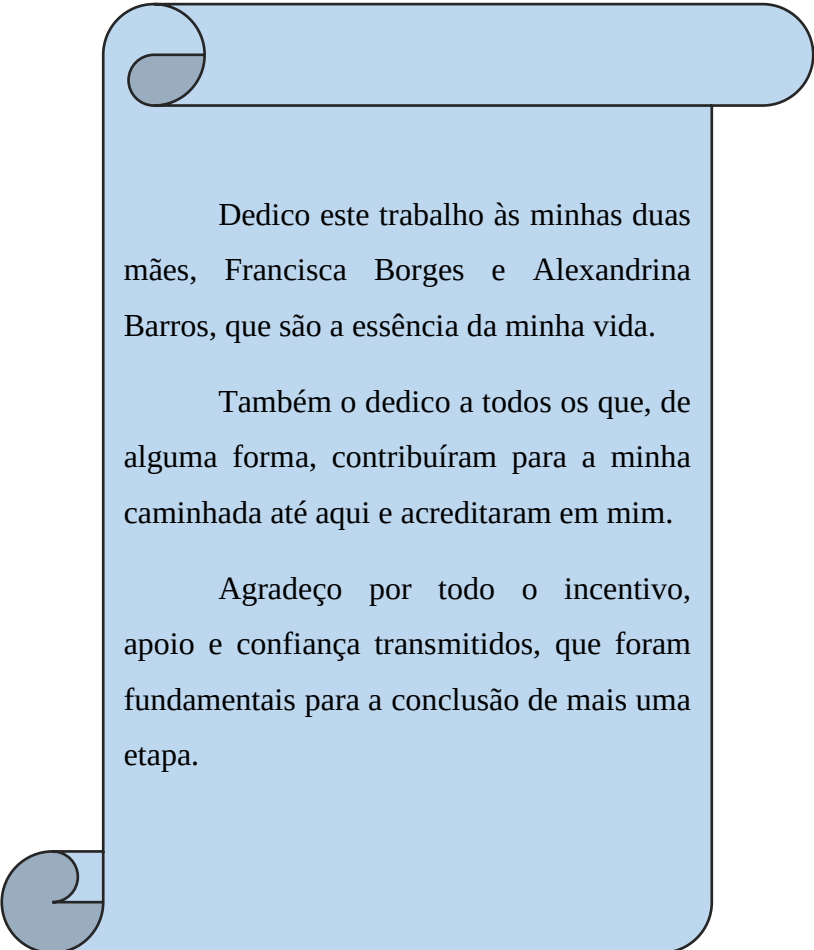
LCC

1. HD8039.H82 P83 2025

AVISO LEGAL

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações da autora no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela. Ao entregar esta dissertação, a autora declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. A autora declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

DEDICATÓRIA



Dedico este trabalho às minhas duas mães, Francisca Borges e Alexandrina Barros, que são a essência da minha vida.

Também o dedico a todos os que, de alguma forma, contribuíram para a minha caminhada até aqui e acreditaram em mim.

Agradeço por todo o incentivo, apoio e confiança transmitidos, que foram fundamentais para a conclusão de mais uma etapa.

AGRADECIMENTOS

Agora que terminei mais um desafio a que me propus, fica a saudade dos momentos que nunca mais serão vividos, mas que serão para sempre recordados com muita alegria e orgulho. Resta-me agradecer a todas as pessoas que me deram força e confiança em todos os momentos desta jornada e que me ajudaram a concretizar este sonho.

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder conhecimento para elaboração e desenvolvimento desse trabalho; à Universidade Lusíada pela oportunidade de concretizar mais um sonho, à minha família, que acreditou até o fim e me incentivou a todo o momento.

À minha orientadora, Prof.^a Doutora Ana Margarida Silvestre Graça pela paciência, por todo o suporte oferecido e compreensão, guiando-me para o caminho certo, à Nadine Mendonça por toda ajuda e suporte ao longo desse processo, ao meu namorado, amigo e companheiro Clefe Silva e a todos os amigos que contribuíram para a conclusão de mais uma etapa.

A todos, o meu muito obrigado!

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura da investigação	6
Figura 2. Evolução do peso (%) do Valor Acrescentado Bruto Gerado pelo Turismo (VABGT) direto, do Valor Acrescentado Bruto total e do PIB total do turismo na economia nacional (2016 a 2023).....	24
Figura 3. Dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico, por mês	25
Figura 4. Mapa da região do Marquês de Pombal	28
Figura 5. Esquema da abordagem metodológica	33
Figura 6. Implementação do Inquérito e das Entrevistas	36
Figura 7. Género dos inquiridos	43
Figura 8. Faixa etária dos inquiridos	43
Figura 9. Nacionalidade dos inquiridos	44
Figura 10. Habilitações dos inquiridos	45
Figura 11. Estado civil dos inquiridos	45
Figura 12. Funções dos inquiridos	46
Figura 13. Tempo de serviço dos inquiridos	47
Figura 14. Fatores que contribuem para a saída	49
Figura 15. Fatores que contribuem para a permanência no trabalho	50
Figura 16. Avaliação satisfação no trabalho	52
Figura 17. Avaliação de práticas de gestão de Recursos Humanos	52
Figura 18. Motivação proporcionada pelas ações de gestão	53
Figura 19. Eficácia da Liderança na Resolução de Conflitos	55
Figura 20. Reconhecimento e Valorização do Trabalho	56
Figure 21. Relacionamento com os colegas	57
Figura 22. Cultura Organizacional	58
Figura 23. Bem-estar psicológico	59
Figura 24. Reconhecimento informal	60
Figura 25. Benefícios Sociais	60
Figura 26. Perceção do setor hoteleiro	61
Figura 27. Redução do Tounover	63
Figura 28. Número dos entrevistados	65
Figura 29. Género dos entrevistados	66
Figura 30. Idade dos entrevistados	67

Figura 31. Nacionalidade dos entrevistados	67
Figura 32. Habilitações dos entrevistados	68
Figura 33. Tempo de serviço dos entrevistados.....	68
Figura 34. Análise S.W.O.T. da gestão da rotatividade nos hotéis estudados....	80

ÍNDICE DE TABELA

Tabela 1. Análise estatística da questão 8.....	52
Tabela 2. Análise estatística da questão 13.....	53
Tabela 3. Análise estatística da questão 14.....	54
Tabela 4. Análise estatística da questão 15.....	55
Tabela 5. Análise estatística da questão 16.....	56
Tabela 6. Análise estatística da questão 9.....	57
Tabela 7. Análise estatística da questão 12.....	58
Tabela 8. Análise estatística da questão 18.....	59
Tabela 9. Análise estatística da questão 19.....	60
Tabela 10. Análise estatística da questão 20	61
Tabela 11. Análise estatística da questão 17	62
Tabela 12. Síntese das principais conclusões das entrevistas e o seu alinhamento com a teoria	76
Tabela 13. Principais contrastes observados.....	78

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO.....	X
ABSTRACT	XII
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 ENQUADRAMENTO, FUNDAMENTAÇÃO E PERTINÊNCIA DO TEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	4
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	5
PARTE I	9
CONTEXTO TEÓRICO E CONCEPTUAL.....	9
CAPÍTULO I. FATORES QUE INFLUENCIAM O TURNOVER.....	10
1.1 CONCEITO E TIPOS DE TURNOVER/ROTATIVIDADE	11
1.2 CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO TURNOVER NO SETOR HOTELEIRO.....	12
1.3 ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTO	14
CAPÍTULO II. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR HOTELEIRO.....	17
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	18
2.2 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR HOTELEIRO ...	19
2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA REDUZIR O <i>TURNOVER</i>	20
CAPÍTULO III. SETOR HOTELEIRO EM PORTUGAL	23
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR HOTELEIRO EM PORTUGAL.....	24
3.2 UNIDADES SITUADAS NA REGIÃO DO MARQUÊS DE POMBAL (LISBOA).....	28

CAPÍTULO IV. PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO	32
4.1 METODOLOGIA.....	33
4.2 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA.....	35
PARTE II.....	40
ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
CAPÍTULO V. ANÁLISE E DICUSSÃO DOS RESULTADOS	41
5.1 INTRODUÇÃO.....	42
5.2 RESULTADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	42
5.3 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	64
5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	77
5.5 ANÁLISE S.W.O.T. – FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	79
CAPÍTULO VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
6.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES	86
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	88
6.3 PROPOSTAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	89

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo analisar os principais fatores que influenciam a rotatividade de colaboradores no setor hoteleiro em Portugal com base num estudo de caso aplicado a unidades hoteleiras situadas em contexto urbano. Para atingir este objetivo, foi adotada uma abordagem mista, que combinou métodos quantitativos e qualitativos. No âmbito quantitativo, foram aplicados 109 questionários, enquanto, na vertente qualitativa, realizaram-se 6 entrevistas semiestruturadas com gestores. Os resultados quantitativos revelaram que as principais causas do elevado turnover são a remuneração inadequada, um ambiente de trabalho tóxico, a falta de oportunidades de crescimento profissional e as dificuldades em equilibrar a vida pessoal com a profissional. Por exemplo, foi observada uma média de satisfação no trabalho de 3,50, com um desvio padrão de 1,16, indicando uma grande variabilidade nas perceções dos inquiridos. A análise qualitativa, por sua vez, evidenciou que, apesar de algumas iniciativas esporádicas de retenção, continua a faltar uma abordagem estruturada e consistente na gestão de recursos humanos. A análise S.W.O.T. foi fundamental para identificar as forças e fraquezas internas das organizações, assim como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Este diagnóstico sublinha a urgência de uma gestão mais estratégica, que coloque o capital humano no centro das decisões organizacionais. Em conclusão, o estudo aponta para a necessidade de implementar políticas eficazes de retenção, sustentadas por dados concretos e por uma comunicação constante com os colaboradores. Medidas como melhorias salariais, oportunidades de progressão profissional e ações de reconhecimento contínuo são essenciais para reduzir a rotatividade, diminuir os custos operacionais e criar um ambiente de trabalho mais estável e motivador.

Palavras-chave: Turnover; setor hoteleiro em Portugal; implicações organizacionais; estratégias de retenção; gestão de pessoas;

ABSTRACT

This dissertation aimed to analyze the main factors influencing employee turnover in the hospitality sector in Portugal, based on a case study of hotels located in an urban context. To achieve this objective, a mixed-methods approach was adopted, combining quantitative and qualitative methods. In the quantitative aspect, 109 questionnaires were administered, while in the qualitative approach, six semi-structured interviews were conducted with managers. The quantitative results revealed that the main causes of high turnover are inadequate remuneration, a toxic work environment, lack of professional growth opportunities, and difficulties in balancing personal and professional life. For example, an average job satisfaction score of 3.50, with a standard deviation of 1.16, indicated significant variability in respondents' perceptions. The qualitative analysis, on the other hand, showed that, despite some isolated retention initiatives, there is still a lack of a structured and consistent approach to human resource management. The SWOT analysis was crucial in identifying the internal strengths and weaknesses of the organizations, as well as the external opportunities and threats. This diagnosis underscores the urgency of a more strategic management approach that places human capital at the heart of organizational decision-making. In conclusion, the study points to the need to implement effective retention policies, supported by concrete data and ongoing communication with employees. Measures such as salary improvements, professional growth opportunities, and continuous recognition practices are essential to reduce turnover, lower operational costs, and create a more stable and motivating work environment.

Keywords: Turnover; hospitality; talent retention; human resource management; human capital

SIGLAS

AHP - Associação da Hotelaria de Portugal

ARH - Administração de Recursos Humanos

COVID-19 - *Coronavirus Disease 2019*

GRH - Gestão de Recursos Humanos

INE - Instituto Nacional de Estatística

PIB - Produto Interno Bruto

RH - Recursos Humanos

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

VAB - Valor Acrescentado Bruto

VABGT - Valor Acrescentado Bruto Total

1. INTRODUÇÃO

1.1 ENQUADRAMENTO, FUNDAMENTAÇÃO E PERTINÊNCIA DO TEMA

À escala global, o turismo tem vindo a consolidar-se como um fenómeno de relevância crescente, alimentado pela riqueza cultural, pelas crenças e pelas tradições que distinguem cada país. Ainda que essa influência se manifeste de forma desigual entre regiões, a presença e impacto do turismo expandem-se, dia após dia, a praticamente todos os cantos do mundo. No final do século XVI, começaram a destacar-se viajantes impulsionados pela curiosidade e pelo desejo de explorar culturas, povos e costumes distintos. Muitos destes indivíduos, provenientes de diversas áreas profissionais, viam nas suas deslocações uma oportunidade valiosa de complementar os próprios estudos e alargar horizontes (Cunha, 2010). Já segundo Martins (2016), a partir dos séculos XIX e XX, o turismo afirmou-se como um motor essencial de promoção territorial, crescimento e desenvolvimento económico, tanto em países altamente industrializados como em regiões com maiores fragilidades socioeconómicas. Progressivamente, deixou de ser encarado apenas como uma atividade de lazer, assumindo-se como uma relevante fonte de rendimento para inúmeras famílias.

Em Portugal, o setor do turismo ocupa uma posição de destaque na economia, com a hotelaria a representar uma das áreas mais significativas, tendo um impacto direto no crescimento económico e na criação de emprego, especialmente na prestação de serviços. De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2022), existiam cerca de 2.025 estabelecimentos hoteleiros no país, dos quais 600 se localizam na cidade de Lisboa. Em 2022, o consumo turístico em Portugal contribuiu com 29,2 mil milhões de euros para o PIB nacional, correspondendo a 12,2% do total, e com 24,9 mil milhões de euros para o Valor Acrescentado Bruto (VAB), ou seja, 12% da economia nacional (INE, 2022). O PIB do turismo registou, ainda, um crescimento nominal de 75,2% em comparação com 2021 e de 15,0% face a 2019, o último ano antes da pandemia.

Em termos de volume, o número de estabelecimentos de alojamento turístico atingiu 7.431 unidades em julho de 2022, conforme o Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos (IPHH). Os estabelecimentos turísticos registaram cerca de 28,9 milhões de hóspedes e 77,2 milhões de dormidas, com um aumento significativo de 80,7% e 81,1%, respetivamente, em comparação com o ano anterior (+36,9% e +40,7% em 2021), ainda que ligeiramente abaixo dos níveis de 2019 (-

2,2% e -0,8%, respetivamente). A região da Grande Lisboa foi uma das que apresentou um maior crescimento, com um aumento de 25,7% no número de unidades de alojamento (INE, 2022).

O setor hoteleiro assume-se, em Portugal, como um dos principais motores de criação de emprego. Só em 2022, as atividades ligadas ao Alojamento e à Restauração foram responsáveis por cerca de 292,6 mil postos de trabalho, o que representa um acréscimo de 15,9% face ao ano transato. Esta expressiva contribuição para a economia nacional evidencia a necessidade de uma gestão estratégica dos recursos humanos, que permita não apenas assegurar a qualidade do serviço prestado, mas também fomentar a retenção dos trabalhadores e atenuar os efeitos da rotatividade de pessoal.

Tal como define Milioni (2006, p. 165), a rotatividade consiste no fluxo de entradas e saídas de colaboradores numa organização, incluindo as movimentações internas. Chiavenato (2005) sustenta que este indicador exerce uma influência direta na gestão de pessoas, provocando impactos relevantes nas operações, uma vez que a substituição de colaboradores implica custos, reestruturações e perda de conhecimento acumulado.

Neste contexto, Silva (2001) sublinha a importância de os profissionais da área conseguirem identificar as origens do turnover e antecipar as suas repercussões — positivas ou negativas — sobre a dinâmica organizacional. O autor insiste na necessidade de desenvolver políticas ajustadas e de monitorizar continuamente os seus resultados, de modo a garantir respostas eficazes.

A este respeito, Moreira (2021) salienta que níveis elevados de rotatividade se traduzem, não raras vezes, em custos significativos associados ao recrutamento, integração e formação de novos elementos. Além disso, a constante renovação de equipas pode comprometer a coesão interna e a qualidade do serviço, dadas as exigências de adaptação à cultura e práticas da organização. Complementando esta perspetiva, Pomi (2005) argumenta que a instabilidade laboral afeta a produtividade, a rentabilidade e o bem-estar organizacional, refletindo-se negativamente na motivação e no envolvimento dos trabalhadores.

A perda de talento nas organizações tem-se mostrado um desafio crescente, particularmente no setor da hotelaria, com impacto direto na qualidade do serviço, no ambiente de trabalho e nos custos operacionais. O setor hoteleiro é reconhecido por apresentar um índice elevado de turnover a nível mundial, o que leva os gestores a

implementarem medidas estratégicas para a retenção de talento, uma estratégia crucial para reduzir custos e garantir a manutenção da qualidade dos serviços.

Em Portugal, a hotelaria é um dos maiores geradores de emprego, mas também enfrenta uma taxa de turnover elevada, o que provoca vários impactos negativos nas organizações e, especialmente, nos serviços prestados. No âmbito do estudo do turnover no setor hoteleiro em Portugal, optou-se por uma abordagem de estudo de caso, centrada em unidades localizadas na zona do Marquês de Pombal, em Lisboa. A partir deste recorte empírico, formulou-se a seguinte questão de partida:

“Quais são os principais fatores que contribuem para a alta taxa de turnover nos hotéis localizados na região do Marquês de Pombal em Lisboa e como podem esses fatores ser mitigados para melhorar a retenção de funcionários?”

Esta questão orienta a análise de implicações organizacionais e estratégias de retenção de talento, num contexto representativo das dinâmicas do setor hoteleiro urbano em Portugal.

Caracterizado por uma procura constante pela excelência no atendimento, o setor hoteleiro, revela como objetivo, superar as expectativas dos hóspedes e garantir a sua fidelidade, e para alcançar tais objetivos, a gestão de pessoas desempenha um papel estratégico e indispensável na criação de equipas comprometidas e na promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Nesta circunstância, a retenção de talento destaca-se como um dos principais desafios para os gestores, especialmente no setor hoteleiro, que opera 24 horas por dia e depende fortemente da qualidade do trabalho dos seus colaboradores, levando a que a alta taxa de rotatividade ou *turnover* resulte em custos substanciais para as organizações, como recrutamento, seleção, formação e integração de novos colaboradores. Além de afetar diretamente a motivação das equipas, o desempenho organizacional e a qualidade do serviço prestado. Assim sendo, é essencial identificar as causas que levam à saída dos colaboradores e adotar estratégias eficazes para promover a sua permanência, garantindo a estabilidade organizacional e a continuidade da qualidade no serviço.

Desta forma, este estudo assume uma grande importância em duas vertentes complementares: organizacional e académica. Do ponto de vista organizacional, ele oferece uma análise dos fatores que influenciam o turnover, nomeadamente, nos hotéis da região do Marquês de Pombal, o que permitirá diagnosticar problemas e propor soluções práticas para mitigar os impactos negativos. Espera-se que os benefícios resultantes deste

estudo incluem a diminuição dos custos associados ao turnover, a melhoria da qualidade do serviço e o aumento da motivação e satisfação dos colaboradores. No âmbito académico, a pesquisa contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a gestão de recursos humanos no setor hoteleiro, focando-se numa área de grande relevância estratégica. A análise dos fatores que influenciam o turnover contribuirá para o debate científico, ajudando a desenvolver políticas eficazes de retenção e melhoria do clima organizacional, além de abrir caminhos para futuras investigações.

A escolha da região do Marquês de Pombal como foco deste estudo deve-se a diversos fatores estratégicos, nomeadamente a localização no centro de Lisboa, destacando a importância desta área como um *hub* turístico, onde existe uma grande concentração de hotéis que recebem turistas nacionais e internacionais, tornando os resultados do estudo representativos das dinâmicas do setor hoteleiro na cidade. A delimitação geográfica facilita a recolha de dados e o contacto com as organizações, permitindo uma profunda análise mesmo em contextos de recursos limitados. Acrescendo a localização urbana e o elevado fluxo de hóspedes aumentam os desafios na gestão de pessoas e na retenção de talento, tornando esta região um estudo de caso relevante para compreender os fatores que influenciam o turnover no setor hoteleiro. Deste modo, os resultados obtidos contribuirão tanto para as organizações locais como para o avanço do conhecimento académico sobre o tema.

1.2 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar os principais fatores que influenciam a alta taxa de turnover no setor hoteleiro em Portugal, com base num estudo de caso em unidades situadas na região do Marquês de Pombal, sob o ponto de vista estratégico, considerando as perspetivas de colaboradores e gestores. Com base nesta análise, pretende-se propor estratégias eficazes para mitigar o *turnover*, de forma a promover um ambiente de trabalho mais atrativo, visando a retenção de colaboradores e aprimorar a eficiência nas unidades hoteleiras.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral proposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos, que orientam a estrutura do estudo e permitem uma abordagem sistemática do fenómeno do turnover no setor hoteleiro:

OE1: Conhecer o índice do *turnover* no setor de hotelaria em Portugal, com base num estudo de caso em unidades situadas na região do Marquês de Pombal, nos últimos 2 anos;

OE2: Averiguar as práticas utilizadas pelos hotéis em estudo para o controlo do *turnover*;

OE3: Identificar os principais fatores que influenciam a rotatividade/*turnover* nos hotéis em estudo, sob o ponto de vista dos funcionários;

OE4: Identificar os principais fatores que influenciam a rotatividade/*turnover* nos hotéis em estudo, sob o ponto de vista dos gestores;

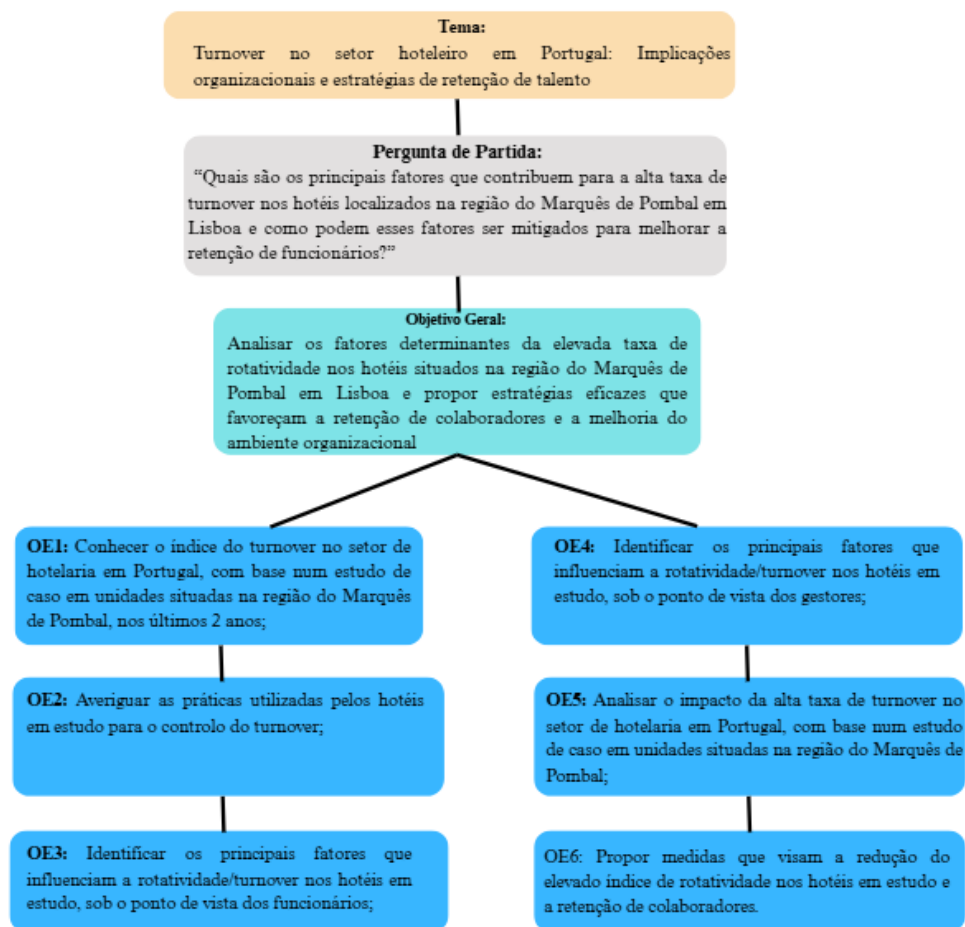
OE5: Analisar o impacto da alta taxa de *turnover* no setor de hotelaria em Portugal, com base num estudo de caso em unidades situadas na região do Marquês de Pombal;

OE6: Propor medidas que visam a redução do elevado índice de rotatividade nos hotéis em estudo e a retenção de colaboradores.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está dividida em seis capítulos, cada um estruturado de forma a responder aos objetivos delineados e a sustentar a relevância da investigação (figura 1).

Figura 1. Estrutura da investigação



Fonte: Elaboração própria

O trabalho inicia-se com a Introdução, que serve para contextualizar o tema e apresentar a relevância da investigação. Nesta secção são expostos os enquadramentos teóricos, a fundamentação e os objetivos gerais e específicos do estudo, bem como a justificação para a escolha do caso em unidades situadas na região do Marquês de Pombal.

No primeiro capítulo, intitulado "Fatores que influenciam o *turnover*", são delineados os conceitos e as tipologias de rotatividade, abordando as causas e consequências do *turnover* no setor hoteleiro. Este capítulo fundamenta o estudo com base na literatura académica, explicando como os diferentes fatores – tais como a remuneração, o reconhecimento, as oportunidades de progressão e as condições laborais – contribuem para a saída dos colaboradores.

O segundo capítulo, "Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro", analisa a evolução histórica e os desafios contemporâneos da gestão de pessoas neste setor. Aqui, são exploradas as práticas e estratégias que as organizações adotam para reter talento, destacando os métodos de recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento e os planos de carreira, que se revelam essenciais para a diminuição do *turnover*.

No terceiro capítulo, intitulado "Setor Hoteleiro em Portugal", procede-se à caracterização do contexto nacional do setor com especial enfoque nas especificidades dos estabelecimentos hoteleiros situados na zona do Marquês de Pombal. Através da apresentação de dados estatísticos e de análises de mercado, evidencia-se a relevância económica do setor, tanto a nível nacional como regional, bem como os principais desafios e oportunidades que marcam o ambiente competitivo da hotelaria nesta área estratégica da cidade de Lisboa.

O quarto capítulo, "Processo de Investigação", descreve a abordagem metodológica adotada no estudo. Esta secção expõe os instrumentos de recolha de dados, nomeadamente os questionários aplicados aos colaboradores e as entrevistas realizadas com os gestores, bem como o tratamento dos dados, incluindo a utilização de análises estatísticas – com ênfase nos cálculos de média e desvio padrão – e a delimitação da amostra.

No quinto capítulo, intitulado "Análise dos Resultados", apresenta-se uma interpretação integrada dos dados recolhidos, combinando os resultados quantitativos e qualitativos para construir uma visão aprofundada do fenómeno do *turnover* no setor hoteleiro. Este capítulo inicia com a análise dos questionários aplicados aos colaboradores, permitindo caracterizar o perfil sociodemográfico dos inquiridos e identificar, através de indicadores estatísticos (como média e desvio padrão), os principais fatores que influenciam a saída dos funcionários. Segue-se a análise qualitativa das entrevistas realizadas com os gestores, que aprofunda as perceções acerca das práticas de gestão e das estratégias adotadas para a retenção de talento. A convergência e as divergências entre as perspetivas dos colaboradores e dos gestores são confrontadas, culminando numa análise comparativa que integra ambos os conjuntos de dados. Esta secção culmina com uma discussão comparativa entre os dados quantitativos e qualitativos, reforçada por uma análise S.W.O.T. que sintetiza as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas com o fenómeno do *turnover*.

Por fim, o sexto capítulo, dedicado às Considerações Finais, sintetiza as principais conclusões do estudo, destacando os contributos alcançados e as limitações inerentes à

investigação realizada. São ainda apresentadas propostas para futuros trabalhos de investigação, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre a temática e de apoiar a definição de políticas mais eficazes para a retenção de talento no setor hoteleiro.

PARTE I
CONTEXTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

CAPÍTULO I. FATORES QUE INFLUENCIAM O TURNOVER

1.1 CONCEITO E TIPOS DE TURNOVER/ROTATIVIDADE

Os termos rotatividade e *turnover* são frequentemente utilizados no âmbito da gestão de recursos humanos para descrever o fenómeno da saída de colaboradores de uma organização, apesar de muitas vezes serem tratados como sinónimos, importa sublinhar que apresentam nuances conceptuais distintas. A rotatividade remete, de forma mais ampla, ao processo de substituição de colaboradores, permitindo a entrada de novos profissionais na estrutura organizacional. Já o *turnover* refere-se especificamente à taxa de substituição de trabalhadores num dado intervalo temporal, sendo, portanto, um indicador quantitativo da dinâmica laboral. Este fenómeno assume particular relevância no setor hoteleiro, marcado por uma acentuada sazonalidade, ritmos de trabalho intensos e uma exigência permanente de elevados padrões de qualidade no serviço prestado.

Segundo Chiavenato (2010), a rotatividade é o movimento de entrada e saída de pessoal em uma organização, enquanto o *turnover* é a quantidade ou a proporção de empregados que são substituídos por novos funcionários em um certo período. Marras (2000) acrescenta que a rotatividade como a movimentação de recursos humanos dentro da organização, incluindo transferências internas, reformas, despedimentos, falecimentos e desligamentos voluntários, ao passo que o *turnover* representa a rutura do vínculo contratual entre o trabalhador e a organização.

Robbins (2017) define *turnover* como a percentagem de funcionários que abandonam uma organização e são substituídos, enquanto Wine et al. (2020) alertam para a lentidão do processo de rotatividade, dificultando a avaliação dos impactos das medidas preventivas. Assim, a forma mais eficaz de enfrentar este problema consiste em identificar os fatores que motivam a saída dos colaboradores, de modo a implementar estratégias de retenção adequadas.

Tett e Meyer (1993) a rotatividade como a intenção consciente do colaborador em abandonar a organização, motivada por fatores como melhores condições salariais. Já Kotler (2000, p. 368) define-a como o “[...] relação entre o número de pessoas que saem e o número de pessoas que entram numa organização”.

De acordo com Chiavenato (2005), os desligamentos podem ser voluntários, quando a iniciativa parte do colaborador, ou involuntários, quando a decisão é da organização. Neste sentido, Wright e Cropanzano (1998) ocorre quando o colaborador opta por sair por iniciativa própria, enquanto a involuntária se verifica quando a organização decide a saída por motivos como baixo desempenho (Allen et al., 2010).

No caso da rotatividade disfuncional, a saída de um colaborador representa uma perda para a organização, que pretendia retê-lo pelo seu bom desempenho. Por outro lado, quando a saída é de um colaborador com baixo desempenho ou facilmente substituível, trata-se de uma rotatividade funcional (Abelson & Baysinger, 1984).

De acordo com Price (2001), distingue ainda entre rotatividade evitável (voluntária) e inevitável (involuntária), referindo que, com ações preventivas adequadas, é possível reduzir a intenção de saída. Contudo, existem casos em que a decisão está fora do controlo da organização, como em situações de reforma, doença prolongada ou falecimento.

Desta forma, é possível concluir que, embora distintos, os conceitos de rotatividade e turnover são complementares e cruciais para a gestão estratégica de pessoas. A sua monitorização e análise permitem identificar fragilidades na organização e melhorar os processos de atração, retenção e valorização de talento.

1.2 CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO TURNOVER NO SETOR HOTELEIRO

O turismo tem vindo a assumir um papel fundamental na dinamização da economia global, sendo o setor hoteleiro uma das atividades económicas com maior crescimento, surgindo como um subsistema essencial do turismo (Andrade et al., 2000; Keller, 2000).

As peculiares características do setor hoteleiro exigem práticas eficazes de gestão de recursos humanos que, segundo Choy (1995) e Dialamícu (2014), o setor hoteleiro é caracterizado como gerador de empregos de baixo prestígio, sendo esta desvalorização notória desde o recrutamento. Esta perceção negativa, de origem histórica e cultural, pode comprometer a retenção de talento (Baum et al. 1997). Segundo estes autores, a reputação negativa do setor hoteleiro deve-se a fatores históricos e contemporâneos, sendo que oportunidades de desenvolvimento de carreira acabam por influenciar a retenção de colaboradores com potencial.

Deery e Shaw (1997, citados por Cunha, 2016), identificaram vantagens e desvantagens da rotatividade. Para os trabalhadores, pode representar oportunidades de aprendizagem e progressão na carreira; já para as organizações, a saída frequente de colaboradores implica custos, perda de conhecimento e quebra na qualidade do serviço.

A gestão hoteleira exige competências transversais, como administração, alojamento, restauração, marketing e manutenção, demonstrando que, ao exigidos diversos requisitos para administrar um estabelecimento hoteleiro, muitos jovens gestores, ao

entrarem no setor, confrontam-se com exigências superiores às expectativas, levando à frustração e, por vezes, ao abandono da profissão Davies (2002).

Segundo Lashley e Lee-Ross (2003), os gestores devem identificar as motivações dos colaboradores, compreendendo os seus comportamentos para reduzir a rotatividade. Por outro lado, Bühler (2009) acrescenta que a substituição constante de colaboradores prejudica a produtividade, pois exige tempo de adaptação e sobrecarrega as equipas.

Ferreira & Freire (2001), a elevada rotatividade pode refletir falhas nas políticas de recursos humanos, nomeadamente em áreas como remuneração, progressão na carreira e bem-estar. Epstein (1999) defende que o salário é um fator-chave de retenção, mas que os benefícios não financeiros, como a saúde mental, são igualmente valorizados.

Brannick (1999) sublinha que desalinhamento com a cultura organizacional, falta de formação e ausência de incentivos são causas recorrentes da rotatividade. Medeiros et al. (2013) destacam ainda a procura por melhores oportunidades como uma razão frequente para a saída.

Wisner (1994) refere que más condições laborais e ambientes adversos podem gerar sofrimento psicológico, levando à saída como única solução viável. Cappi e von Borell de Araújo (2015) observaram que, para as gerações X e Y, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são determinantes na decisão de permanecer ou sair.

No setor hoteleiro, práticas de gestão ineficazes, falta de comunicação, ausência de reconhecimento e contratos temporários, associados à sazonalidade contribuem para a rotatividade. Baum (2019) salienta que a instabilidade no emprego gera insegurança e descomprometimento.

A rotatividade, vista como uma perda de talento, dificulta o cumprimento dos objetivos organizacionais, eleva os custos e compromete a qualidade do serviço (James & Mathew, 2012; Aguenza et al., 2012). Price (2001) sublinha que apenas identificando as causas da rotatividade é possível implementar medidas corretivas eficazes.

Segundo Guilding et al. (2014), os custos de substituição podem representar entre 30% e 50% do salário anual do trabalhador. Hinkin & Tracey (2000) alertam que a qualidade do atendimento é afetada, o que compromete a satisfação dos clientes e a reputação da empresa.

Deery & Jago (2009) acrescentam que a saída constante de colegas afeta o moral das equipas, gera sobrecarga de trabalho e diminui a motivação. Davidson et al. (2010) referem que empresas com alta rotatividade têm mais dificuldade em atrair profissionais

qualificados, e que a perda de conhecimento organizacional afeta a consistência do serviço (Tracey & Hinkin, 2008).

Além disso, a imagem do hotel pode ser prejudicada, especialmente se os clientes perceberem inconsistências no serviço ou se acumularem avaliações negativas em plataformas digitais (Baum, 2019). Para Pomi (2005), a rotatividade compromete a produtividade, rentabilidade e saúde organizacional, e está frequentemente ligada a uma má gestão administrativa.

Chiavenato (2010) argumenta que a rotatividade afeta toda a dinâmica organizacional. Por sua vez, Mobley (1992) considera que uma organização saudável deve manter um equilíbrio entre entradas e saídas, evitando tanto a estagnação como a instabilidade. Em contraste, Santana (1996) defende que a rotatividade resulta das escolhas organizacionais, nomeadamente em matéria de salários, benefícios e condições de trabalho.

Portanto, o *turnover* vai além de uma simples questão financeira, afetando também a coesão interna, a cultura organizacional e a satisfação dos clientes. A gestão deste fenómeno exige ações estratégicas por parte dos recursos humanos, não com o objetivo de eliminar completamente a rotatividade, mas de minimizar o seu impacto negativo.

1.3 ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTO

A retenção de talento é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações que pretendem garantir a continuidade operacional e a competitividade no mercado. No setor hoteleiro, caracterizado por elevados índices de rotatividade, torna-se essencial adotar estratégias eficazes de retenção, capazes de manter colaboradores motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais. Segundo Silva et al. (2023, p. 5), as empresas que investem em práticas estruturadas de retenção conseguem reduzir significativamente os níveis de rotatividade e aumentar o envolvimento dos trabalhadores.

Uma das principais estratégias é o desenvolvimento profissional contínuo e a valorização dos colaboradores. Para garantir o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais, é fundamental oferecer programas de capacitação e oportunidades reais de progressão na carreira. Como referem Silva et al. (2023, p. 6), “o investimento em formação reduz a insatisfação laboral e melhora a produtividade”. Ramalho (2011, p. 40) acrescenta que o reconhecimento das conquistas individuais e coletivas contribui para o reforço do sentimento de pertença. Outro fator determinante é a oferta de pacotes de benefícios competitivos. Muitas empresas perdem profissionais devido à ausência de incentivos atrativos. Silva (2021, p. 2) destaca que salários justos, planos de saúde e

prémios de desempenho são eficazes na retenção de colaboradores. Além disso, a existência de um plano de carreira estruturado aumenta a satisfação profissional e fortalece o compromisso com a organização.

A cultura organizacional e o clima de trabalho positivo também desempenham um papel fundamental na retenção de talento. Organizações que promovem ambientes inclusivos, respeitadores e colaborativos potenciam a satisfação e reduzem conflitos. Ramalho (2011, p. 44) sublinha que o reconhecimento individual e a promoção da cooperação entre equipas são elementos essenciais. A liderança eficaz e a comunicação transparente constituem pilares essenciais da gestão de pessoas. Segundo Santos (2019, p. 63), líderes com um estilo participativo e motivador conseguem manter as suas equipas mais envolvidas e produtivas. A comunicação clara entre líderes e liderados reforça a confiança e o sentido de valorização dos colaboradores.

A promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é cada vez mais valorizada. Soares (2021, p. 17) destaca a importância da flexibilidade de horários, das opções de trabalho híbrido ou remoto e das políticas orientadas para o bem-estar. No setor hoteleiro, onde os horários são muitas vezes irregulares, a gestão equilibrada das escalas pode contribuir para a redução do stress e o aumento da satisfação.

No processo de integração de novos colaboradores, programas como o *onboarding* revelam-se essenciais. Estas iniciativas facilitam a adaptação à cultura organizacional e promovem desde o início um sentimento de pertença. Martins e Cruz (2019, p. 46) referem que este tipo de programa permite ao recém-chegado adquirir as competências e conhecimentos essenciais, acelerando a sua integração e desempenho.

A técnica de *job shadowing* também se destaca como uma estratégia eficaz. Consiste em permitir que o novo colaborador acompanhe um profissional experiente durante um determinado período, observando as tarefas diárias e aprendendo com a prática (Martins & Cruz, 2019, p. 46). Rony (2019) aponta três benefícios principais desta abordagem: (1) Aumento da confiança do colaborador; (2) Aprendizagem prática sobre métodos e processos; (3) Desenvolvimento de uma rede de contactos profissionais.

Este processo beneficia não só o novo colaborador, mas também o profissional sénior, que é desafiado a refletir criticamente sobre as suas práticas e a atualizar os seus conhecimentos.

Em síntese, a retenção de talento requer uma abordagem integrada, que combine boas condições de trabalho, valorização profissional, desenvolvimento contínuo,

comunicação eficaz e liderança inspiradora. Organizações que investem em estratégias consistentes de retenção beneficiam de equipas mais motivadas, produtivas e alinhadas com os seus objetivos estratégicos, garantindo maior sustentabilidade e competitividade no setor.

CAPÍTULO II. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR HOTELEIRO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Na atualidade, verifica-se uma crescente valorização da relação entre as pessoas e as organizações. De acordo com Chiavenato (2020), a gestão de pessoas é essencial para o sucesso organizacional, uma vez que são os colaboradores que impulsionam o desempenho e a produtividade das empresas. Este autor defende que, sendo as organizações formadas por pessoas, a administração dos recursos humanos deve responder às exigências das tarefas organizacionais e ao seu crescimento.

Segundo Chiavenato (2009), a área de Recursos Humanos (RH) teve origem no século XX, com os impactos da Revolução Industrial, sendo inicialmente designada por Relações Industriais. Nessa fase, o seu principal objetivo era mediar os conflitos entre os interesses organizacionais e os objetivos individuais dos trabalhadores, numa lógica de oposição entre ambos. As Relações Industriais atuavam como intermediárias entre empregadores e trabalhadores, procurando reduzir as tensões e divergências existentes.

Durante a década de 1950, esta área passou a denominar-se Administração de Pessoal, e começou a assumir outras funções além da mediação de conflitos, incluindo a gestão dos colaboradores de acordo com a legislação em vigor. Mais tarde, na década de 1970, surgiu a designação Administração de Recursos Humanos (ARH), que, apesar da evolução, ainda mantinha a visão de que as pessoas eram essencialmente recursos produtivos ao serviço das organizações.

Ivancevich (2008) acrescenta que a evolução da gestão de pessoas decorreu em parte da Revolução Industrial, no final do século XVIII, com a substituição do trabalho manual por maquinaria. Surgiu, então, uma nova estrutura hierárquica, com o chefe ou supervisor (que não era necessariamente o proprietário da empresa) a intermediar a relação entre os trabalhadores e a direção. Este afastamento físico e simbólico entre os operários e os proprietários originou necessidades específicas de mediação e gestão laboral.

Outro marco importante foi o movimento das Relações Humanas, impulsionado por estudos que procuravam compreender os efeitos das condições de trabalho, como a iluminação, na produtividade dos colaboradores. Estes estudos contribuíram para o surgimento da área de comportamento organizacional, ampliando a compreensão das dinâmicas humanas no contexto laboral.

Ao longo das décadas, observou-se uma mudança significativa na forma como as organizações percecionam e tratam os seus colaboradores, passando de uma abordagem puramente administrativa para uma perspetiva mais estratégica e humanizada. Esta

transformação baseia-se na valorização das pessoas como agentes ativos de mudança, inovação e competitividade, e não apenas como executores de tarefas.

Atualmente, os Recursos Humanos assumem um papel estratégico e integrador, sendo responsáveis por inspirar, desenvolver e mobilizar talento, reconhecendo o seu potencial individual e promovendo ambientes de trabalho baseados na empatia, colaboração e respeito mútuo. Esta nova visão está alinhada com os desafios contemporâneos, exigindo lideranças mais participativas e organizações mais sensíveis ao bem-estar, à diversidade e à realização profissional dos seus colaboradores.

2.2 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR HOTELEIRO

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a assumir um papel cada vez mais estratégico no setor hoteleiro, dada a sua natureza intensiva em mão de obra e a elevada exigência na prestação de serviços personalizados e de qualidade. Trata-se de um setor marcado por índices elevados de rotatividade, resultantes de múltiplos fatores, entre os quais se destacam as condições de trabalho exigentes, os horários prolongados e a sazonalidade da atividade turística.

Segundo Chiavenato (2005), a valorização dos recursos humanos representa hoje um fator crítico de diferenciação e competitividade entre organizações. No contexto hoteleiro, a qualidade do serviço prestado está diretamente relacionada com o desempenho, a motivação e o bem-estar dos colaboradores, pelo que a gestão eficaz das equipas é indispensável à satisfação do cliente e à sustentabilidade organizacional.

Para Pinto (2005), gerir pessoas na hotelaria requer não apenas competência técnica, mas também sensibilidade emocional, uma vez que o estado psicológico e relacional dos colaboradores influencia diretamente a experiência do hóspede. Esta complexa relação interpessoal exige lideranças próximas, empáticas e orientadas para o desenvolvimento humano contínuo.

De acordo com Silva (2009), os principais desafios enfrentados pelos profissionais de RH no setor hoteleiro incluem:

- A atração de talento qualificado, num mercado altamente competitivo;
- A formação e o desenvolvimento contínuo, essenciais para acompanhar as exigências do setor;
- A motivação e o envolvimento das equipas, muitas vezes sujeitas a contextos instáveis e exigentes;

- A retenção de colaboradores, perante ofertas mais atrativas noutros setores ou no estrangeiro;
- A gestão da diversidade, incluindo diferentes nacionalidades, culturas, faixas etárias e perfis geracionais.

Um desafio adicional prende-se com o desequilíbrio entre vida profissional e pessoal, fortemente condicionado pelos horários rotativos, trabalho noturno e prestação de serviço aos fins de semana, o que dificulta a conciliação familiar e contribui para fenómenos de fadiga, desmotivação e abandono da função (Ferreira & Freire, 2001).

Segundo Ramos et al. (2021), a falta de reconhecimento profissional, a ausência de perspetivas de progressão na carreira e as remunerações pouco atrativas são fatores que potenciam o desgaste emocional dos trabalhadores, com impacto negativo no clima organizacional e na produtividade. No contexto pós-pandémico, surgem novos desafios relacionados com a digitalização de processos, a transformação dos modelos de negócio e a necessidade de lideranças mais ágeis, adaptativas e resilientes. Neste cenário, torna-se essencial apostar em práticas de gestão baseadas em dados, em escuta ativa e na valorização do capital humano.

A implementação de políticas eficazes de retenção, o investimento contínuo na formação e qualificação das equipas, bem como a promoção de uma cultura organizacional positiva e humanizada, são estratégias fundamentais para fazer face às exigências deste setor. As organizações que colocam as pessoas no centro da sua estratégia tendem a registar maior estabilidade nas equipas, melhor desempenho organizacional e níveis superiores de satisfação dos clientes.

2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA REDUZIR O *TURNOVER*

A redução do *turnover* ou rotatividade de pessoal constitui um dos principais desafios enfrentados pelas organizações, devido às elevadas taxas de saída de colaboradores, que resultam em custos significativos, perda de capital humano e impacto negativo na cultura organizacional. Ao longo dos anos, diversas práticas de gestão de recursos humanos (GRH) têm sido investigadas na literatura científica, sendo apontadas como eficazes para mitigar este fenómeno. Entre as mais relevantes, destacam-se:

- **Recrutamento e Seleção:** Estas práticas são fundamentais para garantir o alinhamento entre as expectativas do colaborador e da organização, reduzindo a

insatisfação futura. Estudos revelam que contratar o perfil certo para a função certa é uma das medidas mais eficazes para aumentar a retenção de talento (Silva, 2013; Pereira, 2022);

- **Formação e Desenvolvimento:** O investimento na capacitação contínua dos colaboradores contribui para o seu comprometimento e satisfação profissional. Esta prática tem sido identificada como altamente eficaz na redução da intenção de *turnover* (Bresk, 2023; Silva, 2013), promovendo simultaneamente a evolução de carreira e o engajamento organizacional (Pereira, 2022);
- **Plano de Carreira e Progressão:** A falta de oportunidades de crescimento é uma das principais causas do *turnover* voluntário. Assim, políticas claras e estruturadas de progressão na carreira são vistas como determinantes para a motivação e retenção dos colaboradores (Pereira, 2022);
- **Remuneração Competitiva e Benefício:** A oferta de salários justos e benefícios atrativos é essencial, sobretudo em setores altamente competitivos. Embora a remuneração, por si só, não garanta a retenção, funciona como complemento a outras práticas de GRH, reforçando o compromisso dos colaboradores (Silva, 2013; Nadiri & Tanova, 2010);
- **Integração e Bem-Estar Organizacional:** Um processo de integração (*onboarding*) bem estruturado facilita a adaptação dos novos colaboradores e promove o sentimento de pertença desde o início (Pereira, 2022). Paralelamente, programas que fomentem o bem-estar físico e mental dos colaboradores podem ter impacto direto na redução do *turnover* (Pandey & Risal, 2024);
- **Avaliação de Desempenho e Feedback Contínuo:** A realização de avaliações regulares, acompanhadas de feedback construtivo, permite que os colaboradores compreendam as suas contribuições e áreas de melhoria, promovendo o compromisso com a organização e diminuindo a intenção de saída (Bilhim, 2004; Takeuchi et al., 2007);
- **Incentivos Não Monetários:** Estratégias como reconhecimento público, distinções por mérito e oportunidades de aprendizagem têm demonstrado ser eficazes na motivação dos colaboradores, mesmo sem recurso a incentivos financeiros diretos (Kuvaas et al., 2017);
- **Flexibilidade no Trabalho:** A possibilidade de trabalho remoto, horários flexíveis ou regimes híbridos responde às necessidades de equilíbrio entre vida

pessoal e profissional, sendo cada vez mais valorizada pelos colaboradores (Pereira, 2022).

Segundo Chiavenato (2010), a eficácia das políticas de gestão de pessoas depende da sua construção participada com base num conhecimento aprofundado da realidade organizacional, o que só é possível através de processos de escuta ativa e contínua por parte da liderança e das equipas de RH.

Em síntese, as práticas de GRH desempenham um papel estratégico na redução do turnover, sendo essencial a implementação de estratégias integradas que combinem: recrutamento eficaz, formação contínua, planos de carreira, reconhecimento e um ambiente organizacional positivo. Estes fatores são fundamentais para promover a retenção dos talentos e reforçar a sustentabilidade e competitividade das organizações no setor hoteleiro.

CAPÍTULO III. SETOR HOTELEIRO EM PORTUGAL

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR HOTELEIRO EM PORTUGAL

O setor hoteleiro em Portugal assume uma relevância estratégica para a economia nacional, contribuindo não só de forma substancial para o Produto Interno Bruto (PIB), mas também para a criação de emprego e a promoção do desenvolvimento regional. De acordo com os dados mais recentes do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2024), o turismo representou 12,7% do PIB do país em 2023, consolidando o setor como um dos pilares centrais da economia portuguesa (figura 2).

Figura 2. Evolução do peso (%) do Valor Acrescentado Bruto Gerado pelo Turismo (VABGT) direto, do Valor Acrescentado Bruto total e do PIB total do turismo na economia nacional (2016 a 2023)



Fonte: INE – Conta Satélite do Turismo (2023)

Este impacto económico é igualmente refletido na expansão da infraestrutura de transporte e nas melhorias em diversos serviços, que têm facilitado o acesso a Portugal e melhorado a qualidade da experiência do turista.

Portugal tem-se afirmado, nos últimos anos, como um destino turístico de excelência, reconhecido mundialmente pela sua diversidade cultural, histórica e natural. Este reconhecimento é evidenciado pelo aumento constante no número de visitantes internacionais. Segundo o INE (2022), o país registou um aumento de 10% no número de hóspedes em 2022, alcançando números históricos de procura turística. O crescimento do setor deve-se a vários fatores, como a valorização do património cultural, a diversidade de atrações naturais e a melhoria contínua das infraestruturas de

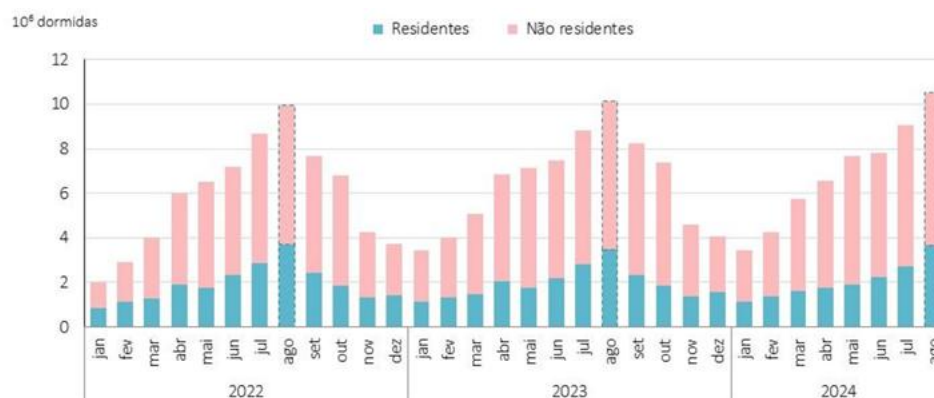
transporte, que têm permitido uma melhor conectividade, tanto a nível nacional como internacional.

Em 2023, o número total de dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico ascendeu a 77.179,2 mil, com um crescimento de 10,7% face ao ano anterior. Este aumento foi impulsionado, especialmente, pelo crescimento nas dormidas de turistas estrangeiros, que aumentaram 15,1%. Comparando com o ano de 2019, as dormidas registaram uma subida de 10,0%, refletindo um aumento considerável tanto nas dormidas de residentes (10,5%) como de não residentes (9,8%). Este crescimento é um reflexo da retoma do setor após os impactos da pandemia de COVID-19 e da contínua valorização de Portugal enquanto destino turístico de qualidade.

Os proveitos totais do setor hoteleiro em 2023, que chegaram a 5.676,4 milhões de euros até dezembro, cresceram 13,2% face ao ano anterior. Em particular, os proveitos de aposento, que ascenderam a 4.370,9 milhões de euros, registaram um aumento de 14,8%, com um crescimento ainda mais expressivo face a 2019 (+32,1%). Esse crescimento é um reflexo de uma maior rentabilidade das unidades hoteleiras, impulsionado por uma procura crescente e pelo aumento das tarifas médias dos quartos. O mercado internacional tem sido fundamental para esse crescimento, com os turistas provenientes de mercados como o Reino Unido, França, Alemanha, Espanha e Estados Unidos a representar cerca de 60% dos proveitos totais do setor, o que demonstra a importância da conectividade global de Portugal.

Em agosto de 2024, o setor hoteleiro registou novos máximos históricos. O número de hóspedes alcançou os 3,8 milhões, enquanto as dormidas ascenderam a 10,5 milhões, correspondendo a variações de +5,9% e +3,8%, respetivamente. Este crescimento foi impulsionado por um aumento acentuado nas dormidas de turistas residentes, que subiram 4,6%, um valor superior ao crescimento observado nas dormidas de turistas não residentes (+3,4%), que experimentaram uma desaceleração no seu ritmo de crescimento nos últimos meses (figura 3).

Figura 3. Dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico, por mês



Fonte: INE (2023)

O mercado britânico continuou a ser o principal emissor, com uma quota de 17,1%, seguido pela Espanha com 16,3%. Entre os principais mercados emissores, destacaram-se os Estados Unidos e o Canadá, com crescimentos de 8,4% e 11,2%, respetivamente.

A diversidade geográfica de Portugal contribui decisivamente para a atratividade do setor hoteleiro. O país oferece uma vasta gama de experiências, desde as praias de areia dourada do Algarve até as serras e paisagens montanhosas do Norte, sem esquecer os centros históricos das suas cidades, como Lisboa, Porto e Coimbra. Martins (2020) sublinha que "a singularidade e autenticidade de cada região, aliadas a uma rica herança cultural, fazem de Portugal um destino favorável tanto para turistas que procuram o lazer quanto para os interessados na cultura e história" (p. 45). Este fator tem atraído uma diversidade de turistas, permitindo que o setor hoteleiro diversifique a sua oferta, adaptando-se tanto ao turismo de luxo como ao turismo de massas, e investindo cada vez mais na promoção de conceitos inovadores, como os hotéis boutique e os hotéis de design.

A transformação digital também tem sido um motor de inovação para o setor. O crescimento das plataformas de alojamento alternativo, como o Airbnb, tem levado os estabelecimentos hoteleiros tradicionais a adotar novas tecnologias, com o objetivo de melhorar a experiência do cliente. Muitos hotéis têm implementado soluções tecnológicas avançadas, como check-in digital, sistemas de gestão de reservas personalizados e plataformas de comunicação com os clientes. A digitalização é fundamental para responder às exigências dos turistas modernos, que esperam maior comodidade e personalização em seus serviços. Além disso, a crescente implementação de práticas sustentáveis no setor tem atraído turistas cada vez mais conscientes das questões ambientais. A aposta em práticas ecológicas e na responsabilidade social é

vista como uma vantagem competitiva, com hotéis a focarem-se em reduzir a sua pegada ecológica e a adotar modelos de gestão mais responsáveis.

Apesar do sucesso do setor, existem vários desafios que ainda precisam ser enfrentados, sendo a sazonalidade um dos mais notáveis. A flutuação na taxa de ocupação ao longo do ano representa um desafio para muitos hotéis, especialmente nas épocas de baixa temporada, quando a procura diminui significativamente. Este fenómeno afeta diretamente a rentabilidade dos estabelecimentos e pode levar a uma gestão menos eficiente dos recursos humanos e materiais. Segundo a Associação da Hotelaria de Portugal (AHP, 2022), muitos hotéis têm procurado mitigar este problema através de estratégias de diversificação da oferta e do desenvolvimento de novas iniciativas que atraem turistas fora da temporada alta.

Outro desafio recorrente é o elevado turnover de pessoal no setor, um fenómeno que tem impactado a qualidade do serviço e a estabilidade das equipas. A rotatividade elevada de colaboradores é muitas vezes impulsionada por fatores como as condições de trabalho, a falta de formação contínua e as limitações nas oportunidades de progressão na carreira. A instabilidade laboral e a pressão durante as épocas altas de turismo contribuem para a insatisfação e a saída precoce de muitos profissionais. A pesquisa de Fagundes et al. (2020) revela que um dos principais motivos apontados pelos trabalhadores para a saída dos postos de trabalho é a falta de oportunidades de desenvolvimento profissional, o que reforça a necessidade de investimentos em formação e gestão de talento.

A cultura organizacional também desempenha um papel importante na gestão do turnover. Segundo Martins (2021), empresas que promovem um ambiente de trabalho positivo, com foco na valorização do desempenho e na formação contínua, tendem a registar taxas de rotatividade significativamente mais baixas. A comunicação interna eficaz e o reconhecimento do trabalho realizado pelos colaboradores são práticas essenciais para a retenção de talento e para garantir a continuidade da qualidade nos serviços prestados.

Além disso, a pandemia de COVID-19 teve um impacto profundo no setor hoteleiro, obrigando ao encerramento temporário de muitos estabelecimentos e forçando uma adaptação rápida aos novos modelos de negócios. Embora o setor tenha demonstrado uma recuperação gradual, a crise sanitária deixou lições valiosas sobre a vulnerabilidade de muitas unidades hoteleiras. A adaptação a crises imprevistas e a

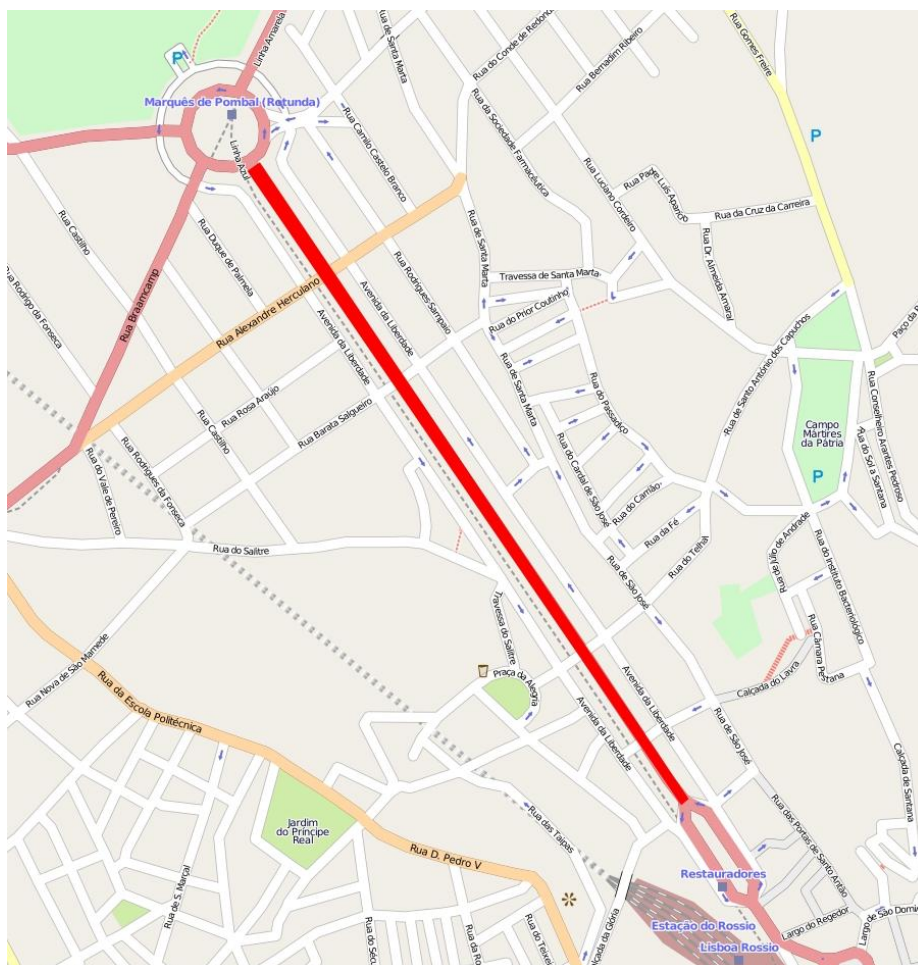
implementação de modelos de gestão mais resilientes são, portanto, questões cruciais para a sustentabilidade do setor no futuro. A AHP (2022) aponta que a gestão eficaz do turnover e a retenção de talento continuam a ser desafios prioritários para garantir a competitividade e a sustentabilidade das empresas hoteleiras a longo prazo.

Em síntese, o setor hoteleiro em Portugal tem demonstrado um dinamismo notável, refletindo uma combinação de inovação e tradição, e continua a desempenhar um papel essencial na economia nacional. A digitalização, a diversificação da oferta e a melhoria das infraestruturas têm contribuído para o sucesso do setor, que enfrenta desafios como a sazonalidade e o turnover elevado de pessoal. Para garantir um futuro sustentável, será essencial que as empresas invistam na formação contínua, na inovação e na criação de ambientes de trabalho positivos que favoreçam a retenção de talento.

3.2 UNIDADES SITUADAS NA REGIÃO DO MARQUÊS DE POMBAL (LISBOA)

A região do Marquês de Pombal é uma das zonas mais dinâmicas e estratégicas da cidade de Lisboa, abrangendo não apenas o próprio Marquês de Pombal, mas também uma vasta área circundante que inclui a emblemática Avenida da Liberdade, uma das principais artérias da cidade (figura 4). Esta localização privilegiada torna a região um dos centros neurálgicos tanto do turismo quanto dos negócios, refletindo-se nas características únicas dos hotéis presentes nesta área. A região do Marquês de Pombal é reconhecida pela sua proximidade ao coração da cidade, com acesso fácil e rápido a algumas das maiores atrações turísticas e culturais de Lisboa, enquanto serve como um polo de negócios e comércio.

Figura 4. Mapa da região do Marquês de Pombal



Fonte: Google Maps (2025)

Uma das principais características dos hotéis na região do Marquês de Pombal é a sua localização estratégica. Os hotéis nesta área estão situados a poucos minutos a pé do centro histórico de Lisboa, permitindo aos hóspedes explorar facilmente os principais pontos turísticos da cidade, como o bairro histórico de Alfama, a Baixa Pombalina, a Praça do Comércio e a icónica Avenida da Liberdade. Além disso, a região está muito bem servida de transportes públicos, com a estação de metro do Marquês de Pombal sendo um ponto central que facilita o acesso a outras zonas da cidade, como o Parque das Nações, o bairro de Belém, entre outras áreas de interesse (Hotel Marquês de Pombal, 2025). Esta conectividade torna a região do Marquês de Pombal particularmente atractiva para turistas e viajantes do campo dos negócios que procuram um alojamento de qualidade com fácil acesso a diversos pontos de Lisboa.

Outro fator que distingue os hotéis nesta zona é o foco na personalização dos serviços, um aspeto cada vez mais valorizado pelos hóspedes modernos. Muitos estabelecimentos oferecem um atendimento altamente personalizado, com receção 24

horas, serviços exclusivos como massagens sob pedido, estacionamento privado, e facilidades como postos de carregamento para carros elétricos (Hotel Marquês de Pombal, 2023). Essas características refletem a crescente demanda por conveniência e conforto, que são características distintivas dos hotéis localizados na região do Marquês de Pombal. A diversidade de serviços oferecidos nestes hotéis é uma resposta direta às necessidades de um público variado, que pode incluir turistas a lazer, profissionais em viagem de negócios, e grupos familiares.

A oferta de alojamento na região do Marquês de Pombal é também bastante diversificada, adaptando-se a uma ampla gama de perfis de clientes. Desde hotéis de luxo, que oferecem suítes e serviços exclusivos, até opções mais acessíveis, que atendem a turistas individuais ou pequenos grupos, a variedade de opções permite que a zona seja atrativa para todos os tipos de viajantes. De acordo com a plataforma Hoteis.com (2025), a flexibilidade da oferta, que vai desde quartos *standard* até instalações para reuniões e conferências, torna a região ideal para diferentes tipos de estadias, seja para uma viagem de negócios, uma visita cultural ou até uma escapadela de fim de semana. Além disso, a oferta gastronómica na região é igualmente notável, com restaurantes que oferecem pratos tradicionais da cozinha portuguesa, assim como opções internacionais, permitindo aos hóspedes uma experiência gastronómica rica e variada.

Nos últimos anos, a sustentabilidade tem vindo a ganhar crescente destaque na hotelaria da região do Marquês de Pombal, alinhando-se às tendências globais de turismo responsável e sustentável. Muitos dos hotéis na região têm implementado práticas ecológicas, como a redução do consumo de energia, o uso de materiais reciclados, e a instalação de estações de carregamento para veículos elétricos, com o objetivo de reduzir a pegada ecológica e atrair um público mais consciente ambientalmente (Trivago, 2025). Estas iniciativas não só estão em linha com as exigências do mercado, mas também refletem um compromisso com a responsabilidade social e ambiental, uma tendência crescente entre os consumidores de turismo, especialmente no contexto pós-pandemia.

A região do Marquês de Pombal é, portanto, um dos núcleos mais vibrantes e diversificados da cidade de Lisboa, que oferece uma combinação única de localização central, infraestrutura de qualidade e uma oferta hoteleira que vai ao encontro das necessidades de diferentes tipos de turistas e viajantes. A sua localização estratégica, a proximidade com zonas históricas e culturais, bem como a variedade de serviços personalizados, fazem desta área uma das mais atrativas no panorama da hotelaria lisboeta.

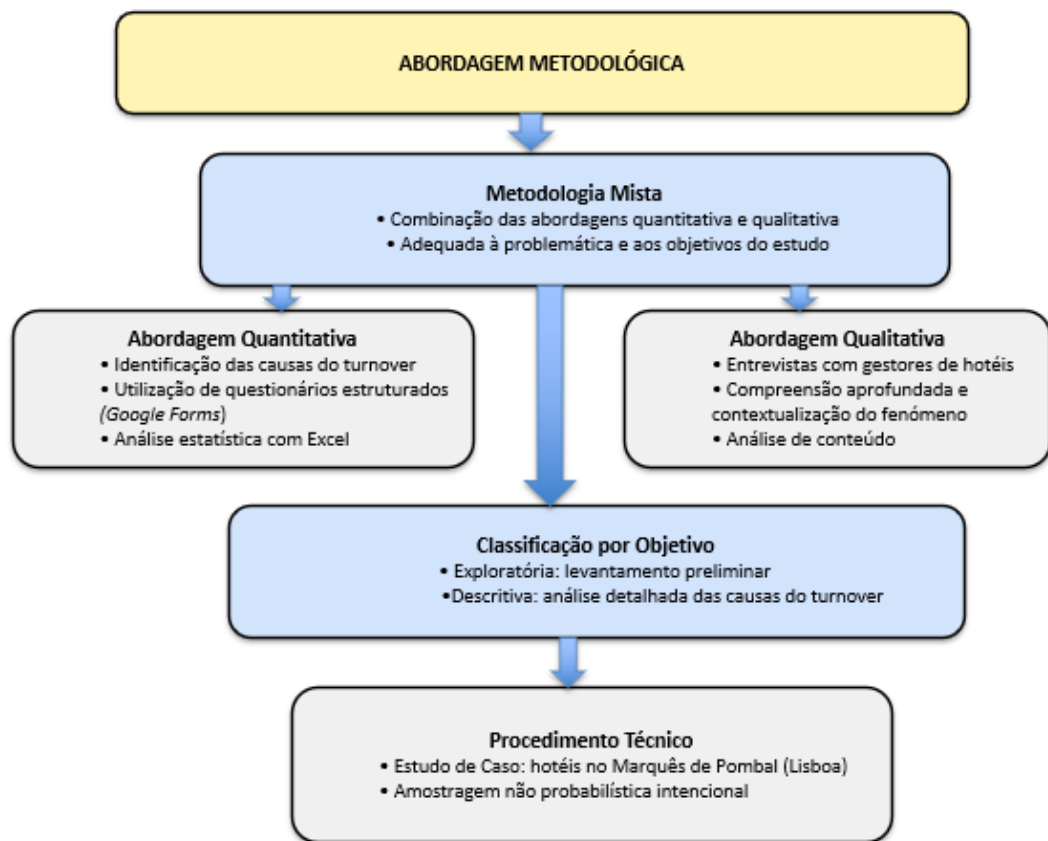
A inovação tecnológica e as práticas sustentáveis são cada vez mais parte integrante da oferta desta região, o que contribui para a sua crescente relevância no setor do turismo e da hotelaria.

CAPÍTULO IV. PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

4.1 METODOLOGIA

De acordo com Santo (2010), o método de investigação é um elemento fundamental que traduz uma conceção global de planeamento da pesquisa, sendo constituído por um caminho metodológico apropriado e validado, que se ajusta aos objetivos, meios e resultados esperados, levando em conta o contexto de implementação da investigação. A definição e operacionalização dos conceitos são também elementos cruciais, garantindo uma abordagem rigorosa e adequada. Neste contexto, abordam-se as técnicas metodológicas utilizadas para caracterizar o estudo e os procedimentos para a coleta e tratamento de dados (figura 5).

Figura 5. Esquema da abordagem metodológica



Fonte: Adotada no presente estudo

4.1.1 Definição da abordagem metodológica

O presente estudo caracteriza-se, quanto à sua abordagem, como uma pesquisa de metodologia mista, combinando as abordagens quantitativa e qualitativa, adaptadas à

problemática previamente definida. A parte quantitativa do estudo foca-se em identificar as principais causas do turnover no setor hoteleiro da região do Marquês de Pombal, em Lisboa. Segundo Diehl (2004), a pesquisa quantitativa distingue-se pelo uso da quantificação tanto na recolha quanto no tratamento das informações, recorrendo a técnicas estatísticas para garantir resultados mais precisos e evitar distorções de análise. Esta abordagem permite uma maior margem de segurança na interpretação dos dados, proporcionando resultados claros e generalizáveis.

Mattar (2001) reforça que a pesquisa quantitativa visa a validação de hipóteses, utilizando dados estruturados e estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, e permite quantificar os dados para generalizar os resultados da amostra para o universo estudado. De acordo com Almeida (2021), este tipo de pesquisa assume que tudo pode ser quantificado utilizando recursos estatísticos, como percentagens, médias, modas, desvios-padrão, medianas, entre outros. A abordagem quantitativa é aplicável a diferentes tipos de pesquisa, pois permite analisar a complexidade das hipóteses entre variáveis, além de compreender e classificar os processos dinâmicos de grupos sociais específicos.

Por outro lado, o estudo também assume uma vertente qualitativa, uma vez que um dos seus objetivos é compreender as práticas adotadas pelos hotéis em questão para controlar o turnover. Segundo Triviños (1987), a abordagem qualitativa trabalha os dados com vista à compreensão do seu significado, tendo como base a percepção do fenómeno dentro do seu contexto. A utilização da descrição qualitativa visa captar não apenas a aparência do fenómeno, mas também as suas essências, procurando explicar a sua origem, relações e mudanças, além de intuir as suas possíveis consequências. Mascarenhas (2012) complementa esta definição ao afirmar que o método qualitativo é utilizado quando existe procura por uma análise mais profunda, envolvendo o comportamento de indivíduos ou grupos sociais.

As pesquisas podem ser classificadas com base nos seus objetivos em exploratórias, descritivas e explicativas (Gil, 2002). Assim, em termos de objetivos, o presente estudo pode ser caracterizado inicialmente como uma pesquisa exploratória, uma vez que visa conhecer as ferramentas utilizadas pelos hotéis no Marquês de Pombal para identificar as causas do turnover. Gil (2002) explica que a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma familiaridade maior com o problema em estudo e aprimorar ideias ou descobrir intuições. De acordo com Mascarenhas (2012), essa pesquisa é indicada quando

se carece de familiaridade com o problema, sendo um passo inicial após a formulação das hipóteses.

Adicionalmente, o estudo em questão pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, visto que visa analisar detalhadamente as principais causas do turnover no setor hoteleiro, com um estudo de caso focado na região do Marquês de Pombal. A pesquisa descritiva, segundo Selltitz et al. (1965), tem como objetivo descrever um fenómeno ou situação com grande pormenor, permitindo conhecer as características de um indivíduo, grupo ou situação, além de desvendar relações entre eventos. Este tipo de pesquisa tem como finalidade descrever características de populações ou fenómenos e estabelecer relações entre variáveis (Gil, 2002).

Para a realização do estudo, adota-se um procedimento técnico baseado no estudo de caso, dada a relevância e especificidade do setor hoteleiro em Lisboa, particularmente na área do Marquês de Pombal. Segundo Bogdan e Biklen (1994), o estudo de caso envolve a observação detalhada de um contexto ou indivíduo, ou de um evento específico. Gil (2019) define o estudo de caso como um processo profundo e exaustivo de análise de um ou poucos objetos, permitindo um conhecimento abrangente e detalhado do tema. Este tipo de pesquisa oferece uma abordagem mais rica, pois permite o estudo de fatores e variáveis num contexto concreto e específico.

Gil (2008) argumenta que o objetivo do estudo de caso é analisar um caso com grande profundidade, promovendo um debate intenso sobre o assunto, envolvendo, por exemplo, grupos sociais, instituições ou comunidades. O estudo de caso, portanto, permite uma compreensão mais ampla dos fatores que influenciam o fenómeno investigado, sendo adequado para a análise das causas do turnover no setor hoteleiro.

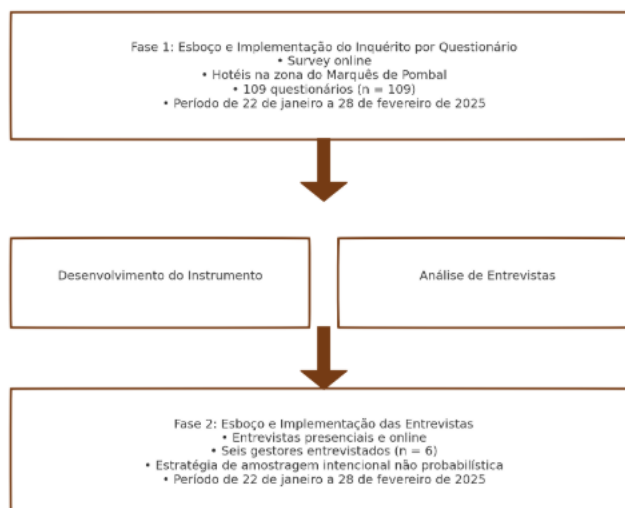
Por fim, o estudo será também suportado por uma revisão bibliográfica abrangente, utilizando fontes como livros, teses, artigos científicos e outras documentações sobre o turnover e suas causas, que ajudarão a fundamentar a análise e discussão dos resultados obtidos.

4.2 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA

Neste capítulo, são definidos os procedimentos adotados para a recolha e tratamento de dados, com base em um conjunto de técnicas que guiam o processo de obtenção de informações (Lakatos & Marconi, 2003). A pesquisa utilizará um inquérito

por questionário, distribuído online, e entrevistas, de forma a alcançar os objetivos previamente estabelecidos (figura 6).

Figura 6. Implementação do Inquérito e das Entrevistas



Fonte: Adotada no presente estudo

4.2.1 Inquérito por questionário

Para a recolha dos dados quantitativos, foi aplicado um questionário estruturado aos funcionários e gestores de recursos humanos dos hotéis selecionados para o estudo. O objetivo principal desta fase da pesquisa foi identificar os principais fatores que influenciam a rotatividade/turnover nos hotéis, sob a perspetiva de ambos os grupos: funcionários e gestores. Segundo Gil (2008), o questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões, cuja finalidade é obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, interesses, valores e situações.

O questionário foi desenvolvido em formato online, utilizando a plataforma *Google Forms*, o que facilitou o acesso e a conveniência para os participantes. A aplicação do questionário foi dividida em duas fases: inicialmente, foi distribuído nos hotéis onde a investigadora trabalhava, resultando em 35 respostas válidas. Posteriormente, seis hotéis adicionais localizados na região do Marquês de Pombal foram contactados. Contudo, apesar de várias tentativas, não houve retorno positivo para participação.

Dada essa dificuldade, decidiu-se ampliar a recolha de dados através de grupos e redes sociais profissionais, direcionando o questionário a trabalhadores de hotéis na região, garantindo que apenas profissionais atuantes no contexto fossem incluídos na amostra. A recolha de dados ocorreu entre 22 de janeiro e 28 de fevereiro de 2025, com garantia de

confidencialidade das respostas e consentimento informado dos participantes. Essa abordagem resultou em um número representativo de respostas, proporcionando uma visão abrangente sobre os fatores que influenciam a rotatividade no setor hoteleiro local.

4.2.2 Entrevistas

A recolha dos dados qualitativos foi realizada através de entrevistas direcionadas aos gestores responsáveis pela gestão do pessoal dos hotéis selecionados. O objetivo foi entender o índice de turnover nos estabelecimentos em questão e as práticas adotadas para o seu controlo. A entrevista, conforme Foddy (1996), é uma técnica de recolha de dados qualitativos onde o entrevistador conduz a interação, podendo ser estruturada ou não, dependendo da sua finalidade.

Gil (1999) considera a entrevista uma das técnicas mais utilizadas nas pesquisas sociais, sendo particularmente eficaz para entender o que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam, bem como as razões subjacentes às suas respostas. Para Cervo e Bervian (2002), a entrevista pode ser definida como uma conversa face a face, que visa obter informações sobre um determinado tema, seguindo um método pré-estabelecido.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial e online, com flexibilidade para garantir a conveniência dos participantes. Cada entrevista foi agendada com antecedência, e os participantes foram informados sobre os objetivos da investigação, os critérios de confidencialidade e os princípios de proteção de dados, assegurando a segurança das informações fornecidas. As perguntas foram organizadas em um guião semiestruturado, permitindo ao entrevistador conduzir a conversa de forma orientada, mas aberta a respostas detalhadas conforme a percepção e experiência de cada participante.

A duração média das entrevistas foi de 15 a 20 minutos. As respostas foram gravadas com o consentimento dos participantes, transcritas e analisadas qualitativamente. As entrevistas ocorreram entre 22 de janeiro e 28 de fevereiro de 2025, com a participação de dirigentes responsáveis pela gestão de recursos humanos dos hotéis, incluindo:

- 1 Diretor-geral;
- 1 Responsável Financeiro;
- 1 Chefe de receção;
- 1 Responsável Comercial;
- 2 Governantes.

Esta abordagem permitiu uma compreensão aprofundada das práticas de gestão e das percepções sobre os desafios enfrentados na retenção de colaboradores, contribuindo para uma análise mais robusta e alinhada com os objetivos do estudo.

4.2.3 Amostra

Após a recolha dos dados, segue-se uma etapa crucial de tratamento e análise, que permite a interpretação dos resultados e a consequente elaboração das conclusões do estudo. O tratamento de dados refere-se ao processo de organização, sistematização e processamento das informações recolhidas, de forma a permitir uma análise coerente que responda aos objetivos da pesquisa e às hipóteses formuladas. Segundo Santo (2010), o tratamento de dados envolve uma série de operações sistemáticas que têm como propósito transformar os dados brutos em informações significativas, estruturando-os de maneira que as conclusões possam ser alcançadas e as decisões fundamentadas.

No contexto deste estudo, o tratamento de dados foi realizado através da utilização de ferramentas digitais adequadas, como o Microsoft Excel e o Google Forms, que possibilitaram tanto a coleta quanto o processamento dos dados de maneira eficiente. O Excel foi utilizado para a organização e análise quantitativa dos dados obtidos a partir dos questionários, permitindo a realização de cálculos estatísticos, a geração de tabelas e gráficos, além da realização de análises descritivas, como a média, moda e desvio padrão, entre outros. Já o Google Forms foi utilizado para a aplicação do questionário, que, por sua vez, facilitou a coleta de respostas de forma estruturada e digital, garantindo maior alcance e acessibilidade aos participantes.

A análise quantitativa focou-se na identificação de padrões e tendências relativas aos fatores que influenciam o turnover no setor hoteleiro, enquanto a análise qualitativa foi voltada para a interpretação das respostas das entrevistas com gestores, com ênfase nas práticas adotadas para a retenção de colaboradores e nas dificuldades enfrentadas na gestão de recursos humanos. A análise dos dados qualitativos envolveu uma abordagem de codificação, onde as respostas foram transcritas e agrupadas em categorias e temas, permitindo uma visão aprofundada e contextualizada das percepções dos entrevistados.

Além disso, as ferramentas utilizadas permitiram uma análise cruzada entre os dados quantitativos e qualitativos, fornecendo uma compreensão holística do fenómeno do turnover no setor hoteleiro da região do Marquês de Pombal. A integração dos dois tipos de dados permitiu não apenas a validação das hipóteses, mas também a identificação de

novos fatores e práticas que podem influenciar a rotatividade, proporcionando uma base sólida para as conclusões e recomendações da pesquisa.

Este processo de tratamento e análise de dados segue uma abordagem rigorosa e metodologicamente estruturada, garantindo a fiabilidade e validade dos resultados, e assegurando que as conclusões tiradas sejam representativas e significativas para a questão investigada.

PARTE II

ANÁLISE DOS RESULTADOS

CAPÍTULO V. ANÁLISE E DICUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma análise detalhada e aprofundada dos resultados obtidos a partir da aplicação de 109 (cento e nove) questionários aos funcionários e gestores hoteleiros, assim como das entrevistas realizadas com os 6 (seis) gestores do setor hoteleiro das unidades situadas na região do Marquês de Pombal, Lisboa. A investigação visa compreender as principais razões que são destacadas para a elevada rotatividade (turnover), bem como as percepções dos funcionários e gestores e as estratégias adotadas para mitigar esse fenómeno.

A abordagem analítica deste capítulo está estruturada em três vertentes principais. Primeiramente, será apresentada uma análise quantitativa dos questionários, incluindo a caracterização sociodemográfica dos inquiridos e a identificação dos principais fatores determinantes para o turnover. Em seguida, serão analisadas as entrevistas realizadas com os gestores, através de uma abordagem qualitativa, categorizando as principais estratégias de deteção e percepções sobre a rotatividade. Por fim, será feita uma análise comparativa entre os dados quantitativos e qualitativos, seguida de uma análise SWOT, onde serão identificadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que afetam a retenção de talento no setor hoteleiro.

5.2 RESULTADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Esta seção apresenta a análise dos dados obtidos através do questionário aplicado aos colaboradores das unidades situadas na região do Marquês de Pombal. O inquérito teve como objetivo identificar o perfil sociodemográfico dos participantes, as suas percepções sobre o ambiente laboral, os fatores que influenciam a sua permanência ou saída da organização, assim como a eficácia das práticas de gestão de recursos humanos. Os resultados obtidos oferecem uma visão abrangente e detalhada sobre os principais motivos associados à rotatividade no setor hoteleiro, sob a ótica dos próprios colaboradores.

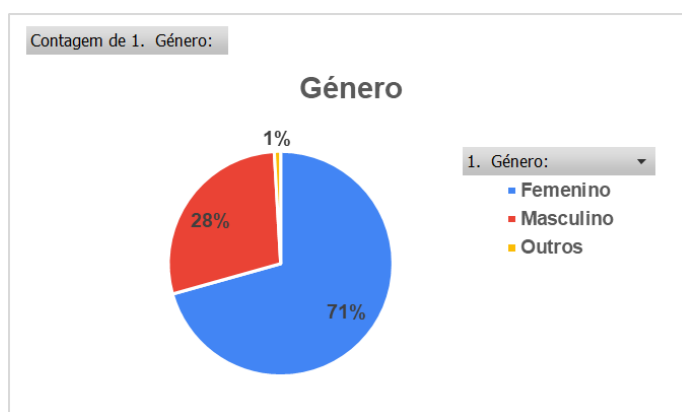
5.2.1 Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos

A caracterização sociodemográfica dos inquiridos é fundamental para contextualizar os resultados e compreender os fatores que influenciam as percepções e experiências laborais dos colaboradores. A análise sociodemográfica contribui para a

compreensão do perfil da força de trabalho e permite identificar variáveis que podem ter impacto na rotatividade. A seguir, são apresentados os principais resultados dessa caracterização.

- a) **Género:** Conforme apresentado na figura 7, a amostra é composta maioritariamente por mulheres (71%), seguidas por homens (28%) e uma pequena percentagem de outros géneros (1%). Esta distribuição reflete a predominância do sexo feminino em setores operacionais da hotelaria, como a limpeza e o serviço de mesa, que tradicionalmente atraem mais trabalhadoras do sexo feminino. Esse perfil de género pode influenciar a dinâmica laboral, pois mulheres tendem a ter mais responsabilidades familiares, o que pode interferir nas suas escolhas profissionais e na rotatividade.

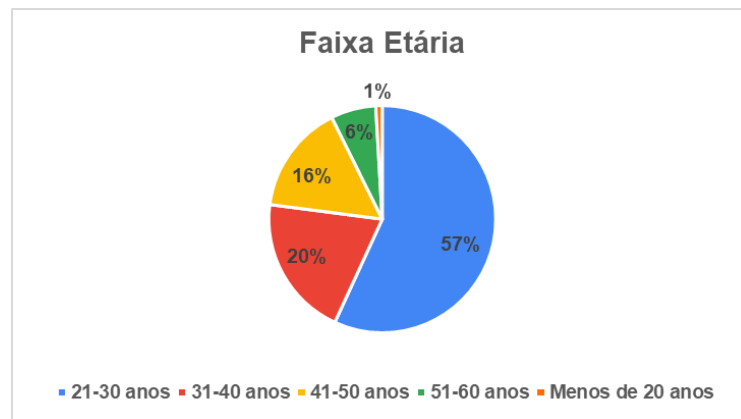
Figura 7. Género dos inquiridos



Fonte: Inquérito

- b) **Faixa Etária:** A maior parte dos inquiridos tem entre 21 e 30 anos (57%), seguida pelas faixas de 31 a 40 anos (20%) e 41 a 50 anos (16%) (figura 8). O perfil jovem da amostra pode estar associado à elevada rotatividade e à menor estabilidade contratual típica deste setor, uma vez que muitos colaboradores estão à procura de outras oportunidades ou não possuem uma visão de longo prazo dentro da indústria. A escassez de permanência e a procura por melhores condições de trabalho são comuns entre as faixas etárias mais jovens, que frequentemente se sentem atraídos por mudanças de emprego que procuram estabilidade e melhor remuneração.

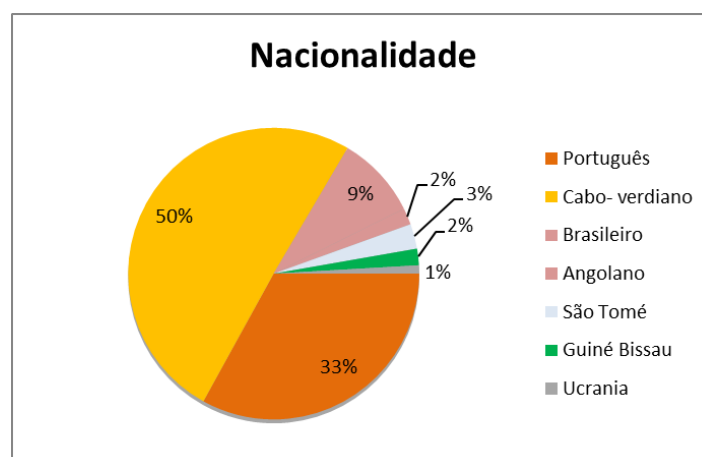
Figura 8. Faixa etária dos inquiridos



Fonte: Inquérito

- c) **Nacionalidade:** A diversidade étnico-cultural dos colaboradores é expressiva, com destaque para os cabo-verdianos (50%) e os portugueses (33%) (figura 9). Essa pluralidade pode gerar desafios adicionais à integração e comunicação no local de trabalho, especialmente em contextos em que as diferenças culturais impactam na dinâmica organizacional e na retenção de funcionários. A diversidade também pode trazer novas perspetivas, mas exige um maior esforço em termos de inclusão e formação contínua para integrar adequadamente as diferentes culturas presentes na equipa de trabalho.

Figura 9. Nacionalidade dos inquiridos

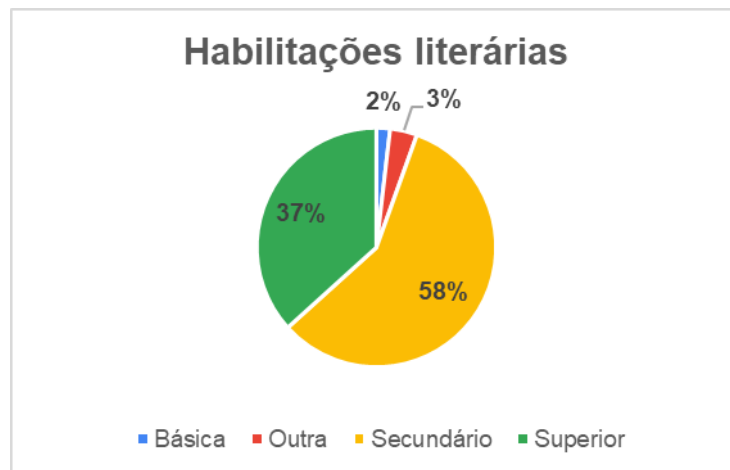


Fonte: Inquérito

- d) **Habilitações Literárias:** A maioria dos inquiridos possui o ensino secundário (58%), seguido pelo ensino superior (37%), com uma pequena percentagem possuindo apenas formação básica (figura 10). Este dado sugere uma força de trabalho com alguma qualificação formal, embora a maior parte esteja

concentrada em níveis intermédios. A qualificação de nível superior é um fator que pode indicar uma maior procura por melhores condições de trabalho e desenvolvimento de carreira, podendo influenciar a rotatividade, uma vez que os funcionários com maior formação tendem a procurar maiores desafios e oportunidades de crescimento profissional.

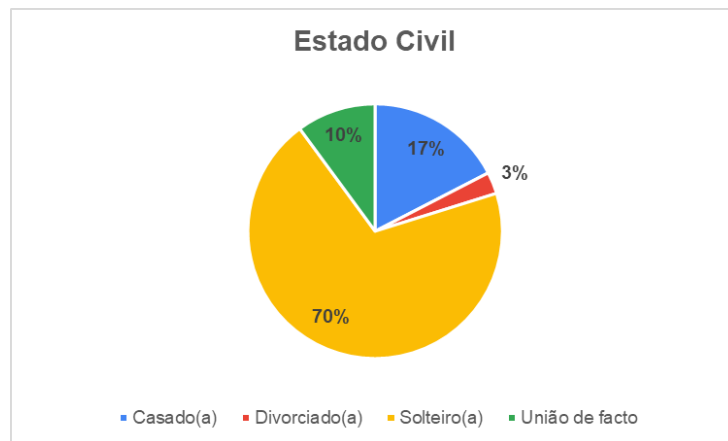
Figura 10. Habilitações dos inquiridos



Fonte: Inquérito

- e) Estado Civil:** A maioria dos inquiridos é solteira (70%), seguida pelos casados (17%) e outros estados civis (figura 11). Esse dado pode estar relacionado com a idade predominante da amostra e com a flexibilidade exigida por muitas funções na hotelaria, que podem ser mais adequadas a indivíduos com menos compromissos familiares. A condição de solteiro pode indicar maior mobilidade e predisposição para mudanças de emprego, aumentando a rotatividade no setor.

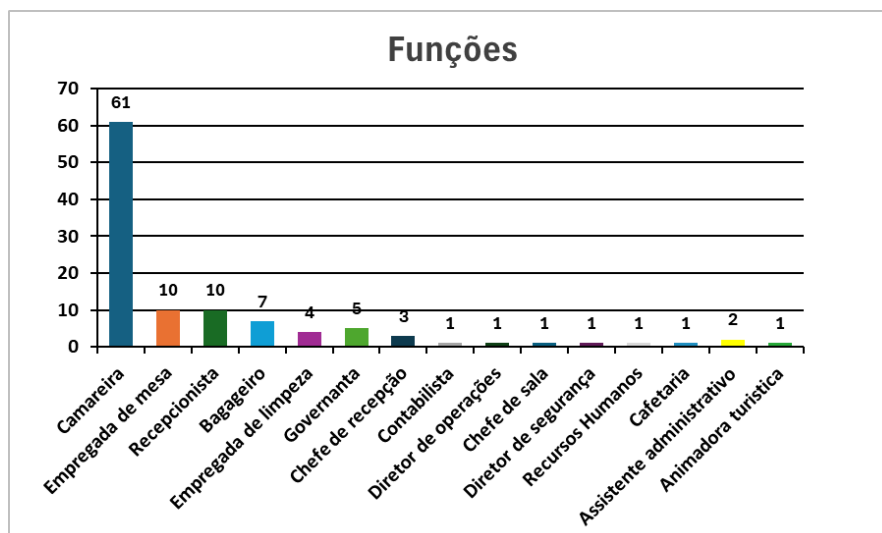
Figura 11. Estado civil dos inquiridos



Fonte: Inquérito

d) Funções Exercidas: A função de camareira destaca-se claramente com 61 respostas, seguida pelas funções de empregada de mesa e rececionista, ambas com 10 respostas cada (figura 12). A distribuição de funções sugere que a amostra é composta principalmente por trabalhadores em funções operacionais de base, que frequentemente enfrentam condições de trabalho mais precárias, como longas jornadas e remuneração mais baixa. Esses fatores podem contribuir para a maior rotatividade, uma vez que, os colaboradores dessas funções são mais suscetíveis a procurar novas oportunidades de emprego e melhores condições de trabalho.

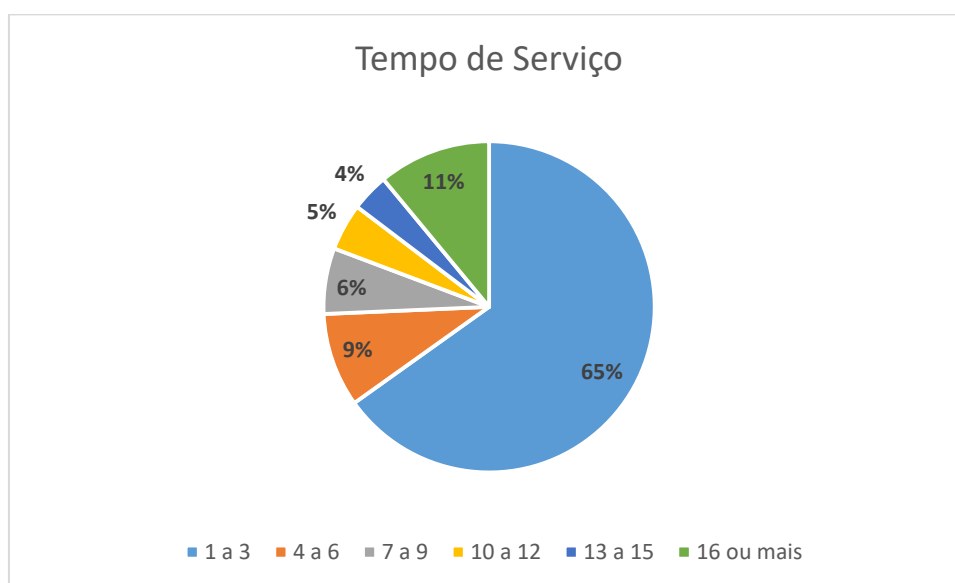
Figura 12. Funções dos inquiridos



Fonte: Inquérito

- e) Tempo de Serviço:** A figura 13 mostra que 65% dos inquiridos têm entre 1 a 3 anos de experiência no setor hoteleiro. Este dado reforça a tendência de curta permanência, evidenciando que muitos trabalhadores no setor estão na hotelaria por períodos relativamente curtos. A rotatividade é mais evidente entre aqueles com menor tempo de serviço, que podem estar à procura de melhores condições de trabalho ou desenvolvimento de carreira. Este dado reflete a problemática da rotatividade no setor, com implicações na continuidade do serviço e retenção de competências.

Figura 13. Tempo de serviço dos inquiridos



Fonte: Inquérito

A análise sociodemográfica dos inquiridos revela que a força de trabalho nos hotéis analisados é predominantemente jovem, feminina, de nacionalidade diversa e com experiência reduzida. Essas características exigem uma gestão sensível às especificidades culturais, ao desenvolvimento profissional contínuo e à criação de condições que favoreçam a permanência dos colaboradores. A rotatividade elevada, associada a um perfil de trabalhadores mais jovens e com menor experiência, exige que os gestores de recursos humanos adotem estratégias de retenção e desenvolvimento para minimizar o impacto da rotatividade e maximizar a satisfação e motivação dos colaboradores.

5.2.2 PRINCIPAIS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O TURNOVER

A rotatividade (turnover) no setor hoteleiro é um fenómeno multifacetado, impulsionado por uma combinação de fatores financeiros, estruturais e motivacionais. Estes fatores afetam diretamente a experiência dos colaboradores e influenciam a sua decisão de permanecer ou sair das organizações. A análise dos questionários aplicados identificou os principais fatores associados à rotatividade, refletindo tanto as condições laborais como as expectativas profissionais dos trabalhadores.

A seguir, são apresentados os cinco fatores principais identificados:

1. **Melhor remuneração e benefícios (56,9%)** – A remuneração foi, de longe, o fator mais citado pelos inquiridos, destacando-se como a principal razão para a saída dos funcionários. A insatisfação salarial leva muitos colaboradores a procurar oportunidades mais vantajosas em outras unidades hoteleiras (Epstein, 1999). Em um setor altamente competitivo como a hotelaria, salários pouco atrativos resultam numa força de trabalho instável e sujeita a uma constante rotação. A falta de compensações financeiras adequadas e benefícios atrativos torna-se um dos principais impulsionadores da rotatividade.
2. **Ambiente de trabalho tóxico (31,2%)** – O ambiente organizacional exerce uma influência significativa na satisfação e no bem-estar dos colaboradores. Relações interpessoais conflituosas, comunicação deficiente e liderança inadequada contribuem para um ambiente de trabalho desgastante, que aumenta a probabilidade de saída dos funcionários (Davidson et al., 2010). Nos hotéis analisados, a percepção negativa sobre a supervisão e as dinâmicas interpessoais foi amplamente observada. Ambientes onde a convivência se torna difícil ou onde a liderança não é eficaz são especialmente propensos a uma maior rotatividade, pois os colaboradores se sentem desvalorizados e desmotivados.
3. **Falta de reconhecimento (32,1%)** – A valorização do trabalho realizado é um fator essencial para a retenção de talento. Ramalho (2011) destaca que a ausência de reconhecimento, tanto financeiro como simbólico, contribui significativamente para a insatisfação dos colaboradores. A falta de apreciação pelo trabalho desempenhado pode reduzir o compromisso organizacional, ampliando a intenção de saída. Colaboradores que não se sentem reconhecidos pelo seu esforço e contribuições são menos propensos a investir a longo prazo na organização, o que aumenta a taxa de rotatividade.

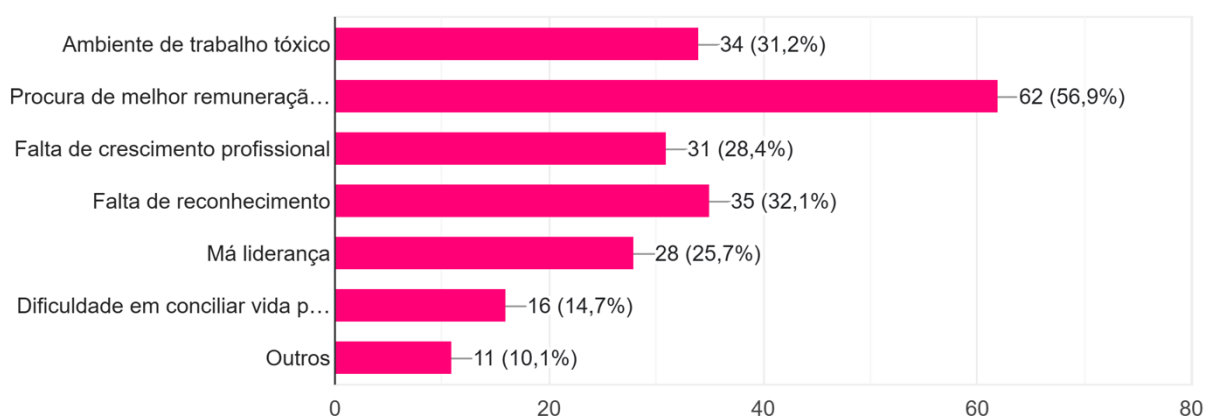
4. **Falta de crescimento profissional (28,4%)** – A inexistência de planos de carreira estruturados e a falta de oportunidades de progressão na carreira foram indicadas como razões de insatisfação pelos inquiridos. Pereira (2022) argumenta que a estagnação profissional é um dos principais fatores que reduz a motivação dos funcionários, tornando-os mais propensos a procurar alternativas que ofereçam maior desenvolvimento e evolução profissional. A ausência de possibilidades claras de ascensão dentro da organização é um fator determinante para a decisão dos colaboradores na procura de novas oportunidades.
5. **Dificuldade em conciliar vida pessoal e profissional (14,7%)** – O setor hoteleiro é caracterizado por horários exigentes, turnos prolongados e uma grande pressão por resultados, o que torna a conciliação entre vida pessoal e profissional um desafio. Estudos indicam que a falta de flexibilidade laboral e a pressão para cumprir horários extensos pode levar à exaustão, aumentando a rotatividade (Soares, 2021; Deery & Jago, 2009). Colaboradores que não conseguem equilibrar adequadamente as suas responsabilidades profissionais com a vida pessoal podem desenvolver níveis elevados de stress e insatisfação, o que os leva a procurar um novo emprego com condições mais equilibradas.

A figura 14 reforça essa análise, mostrando que, além da remuneração (34,9%), outros fatores como o ambiente de trabalho (44%) e a dificuldade em conciliar vida pessoal e profissional (39,4%) têm um impacto significativo na retenção dos colaboradores. Estes dados revelam que, embora o salário seja um fator determinante, ele não é o único responsável pela permanência dos funcionários. É evidente que estratégias de retenção eficazes devem ir além de simples reajustes salariais.

Figura 14. Fatores que contribuem para a saída

11. Em caso de considerar despedir-se, quais seriam os principais fatores que influenciariam? (Selecionar todos os que se aplicam):

109 respostas



Fonte: Inquérito

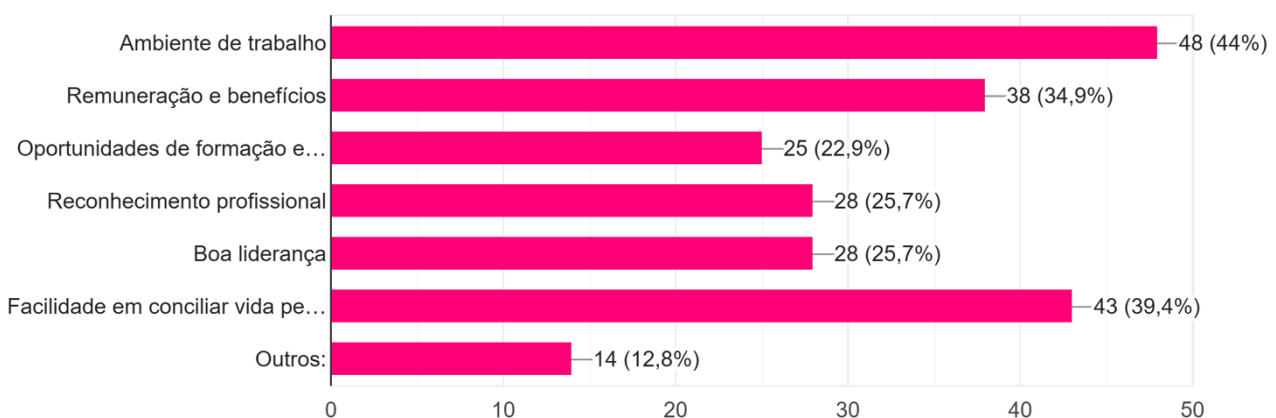
A análise dos gráficos revela que um ambiente organizacional positivo e políticas que favoreçam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são fundamentais para mitigar a rotatividade. Estratégias eficazes de retenção devem, portanto, considerar não apenas a revisão salarial, mas também a melhoria do clima organizacional, o reconhecimento dos colaboradores e a flexibilização das condições laborais.

Assim, a abordagem para a retenção de talento no setor hoteleiro deve ser abrangente, envolvendo não apenas os aspetos financeiros, mas também os relacionais e estruturais no ambiente de trabalho. Isso implica em adotar práticas de gestão de recursos humanos mais robustas e estratégicas, que considerem as necessidades e expectativas dos colaboradores em múltiplas dimensões. O aumento da estabilidade no emprego e a melhoria da eficiência operacional nos hotéis analisados dependem, em grande parte, da implementação de estratégias integradas que favoreçam o bem-estar e a motivação contínua dos colaboradores. A análise detalhada das figuras 14 e 15, revelam que, um ambiente organizacional positivo e políticas de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são fundamentais para mitigar a rotatividade.

Figura 15. Fatores que contribuem para a permanência no trabalho

10. Quais são os fatores que mais contribuem para a sua permanência neste hotel? (Selecionar todos os que se aplicam):

109 respostas



Fonte: Inquérito

Estratégias eficazes devem incluir, além de uma revisão salarial competitiva, medidas para melhorar o clima organizacional, promover o reconhecimento dos colaboradores e flexibilizar condições laborais. Assim, a abordagem à retenção de talento deve ser abrangente, considerando tanto os aspetos financeiros quanto os relacionais e estruturais no ambiente de trabalho.

Dessa forma, observa-se que a rotatividade no setor hoteleiro não pode ser reduzida apenas através de aumentos salariais, mas exige uma abordagem holística que contemple um ambiente de trabalho saudável, oportunidades de crescimento e um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A implementação de práticas de gestão de recursos humanos mais estruturadas e estratégicas pode contribuir significativamente para a retenção de colaboradores, resultando em maior estabilidade e eficiência operacional para os hotéis estudados.

5.2.3 ANÁLISE ESTATÍSTICAS DE RESULTADOS DE OUTROS FATORES QUE INFLUENCIAM O TURNOVER

A análise estatística apresentada baseia-se na aplicação de uma escala de Likert de 5 pontos, na qual os participantes avaliaram diversas dimensões relevantes para o estudo, com notas variando de 1 (nível mais baixo) a 5 (nível mais alto). Esta metodologia permitiu quantificar as perceções dos colaboradores acerca de aspetos fundamentais como satisfação, motivação, reconhecimento e as práticas de gestão adotadas no contexto organizacional em questão.

Nesta secção, procede-se a uma análise descritiva detalhada das variáveis coletadas através do inquérito por questionário. As respostas dos colaboradores foram classificadas de acordo com as escalas fornecidas, e a análise estatística envolveu o cálculo da média e do desvio padrão para cada uma das dimensões avaliadas. O objetivo é aprofundar a compreensão do grau de satisfação, motivação, reconhecimento e a perceção da liderança no ambiente hoteleiro em análise. As tabelas que acompanham cada tópico apresentam os dados quantitativos que fundamentam as interpretações e as conclusões tiradas desta análise.

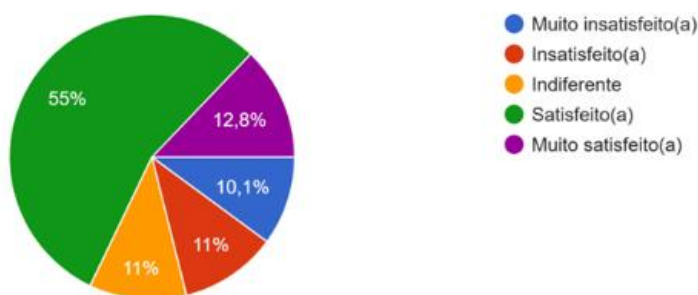
1. Satisfação no Trabalho

A análise dos dados relativos à satisfação no trabalho indica que a maioria dos colaboradores se encontra nos níveis intermédio e superior de satisfação. As respostas mais

frequentes situam-se nas opções 4 (Satisfeito) e 5 (Muito satisfeito), o que sugere uma percepção predominantemente positiva do ambiente laboral (figura 16).

Figura 16. Avaliação satisfação no trabalho

8. Como avalia a sua satisfação no trabalho?
109 respostas



Fonte: Inquérito

O valor médio obtido foi de 3,50, com um desvio padrão de 1,16 (tabela 1). Este desvio padrão relativamente elevado indica uma variabilidade significativa nas respostas, refletindo uma dispersão considerável nas percepções dos colaboradores. Embora a tendência geral seja positiva, esta variabilidade sugere a existência de grupos de colaboradores que experienciam níveis de insatisfação consideráveis.

Tabela 1. Análise estatística da questão 8

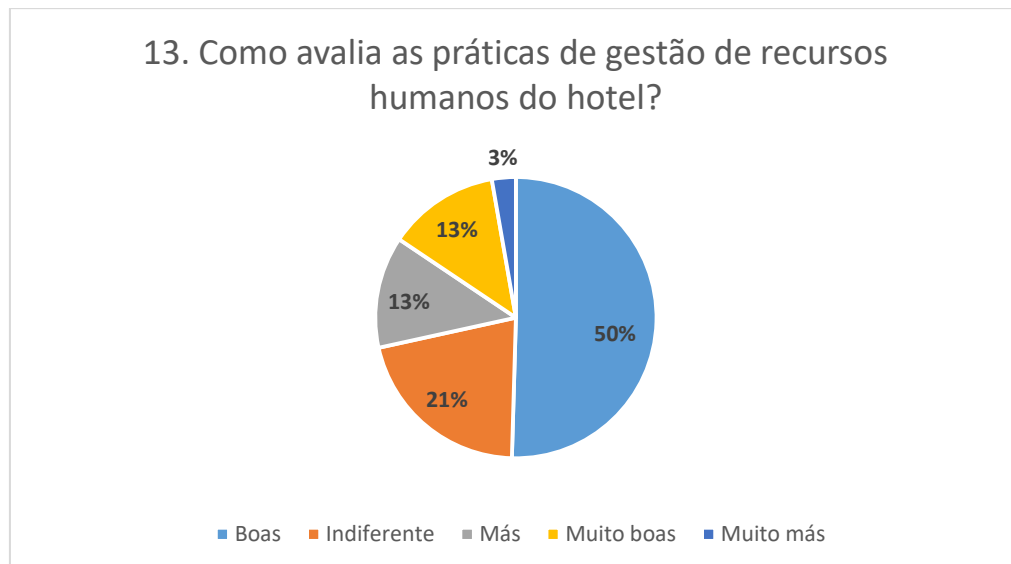
Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
3.50	1.16	4	1	4

Fonte: Inquérito

2. Avaliação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A maioria dos colaboradores avaliou as práticas de gestão de recursos humanos entre os níveis 3 (Indiferente) e 4 (Boas), o que sugere que, embora não haja uma unanimidade nas respostas, existe uma valorização razoável das ações implementadas pela gestão. Essa distribuição indica que as práticas são, em grande parte, vistas de forma neutra ou ligeiramente positiva, mas não sem algumas reservas (figura 17).

Figura 17. Avaliação de práticas de gestão de Recursos Humanos



Fonte: Inquérito

Em termos quantitativos, a média obtida foi de 3,58, com um desvio padrão de 0,97 (tabela 2). Esses valores indicam uma percepção globalmente favorável, mas com variações significativas nas respostas, refletindo a existência de opiniões divergentes entre os inquiridos. A relativamente baixa variabilidade sugere que, na sua maioria, os colaboradores partilham uma visão semelhante sobre as práticas de gestão, embora com algumas exceções notáveis.

Tabela 2. Análise estatística da questão 13

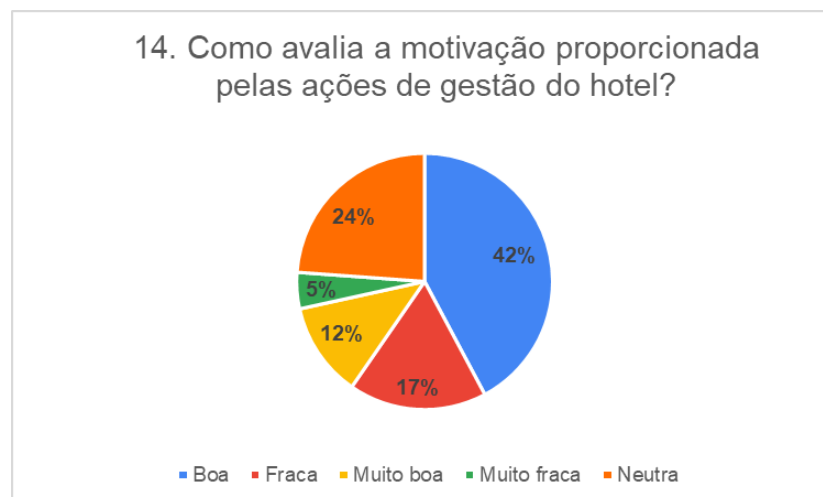
Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
3.58	0.97	4	1	4

Fonte: Inquérito

3. Motivação Proporcionada pelas Ações de Gestão

A figura 18 ilustra a avaliação dos colaboradores relativamente à motivação gerada pelas ações de gestão implementadas nos hotéis. A maioria dos inquiridos avaliou esta motivação como Boa (42%) ou Neutra (24%), refletindo uma tendência positiva, embora moderada. Apenas uma pequena percentagem classificou a motivação como Muito Boa (12%), enquanto valores mais baixos aparecem nas categorias Fraca (17%) e Muito Fraca, o que indica que ainda existem experiências menos satisfatórias entre alguns colaboradores.

Figura 18. Motivação proporcionada pelas ações de gestão



Fonte: Inquérito

Esses dados sugerem que, embora os esforços de gestão estejam a ter um impacto relevante na motivação das equipas, ainda existem oportunidades de melhoria, particularmente no que diz respeito à personalização e valorização das estratégias de motivação. Há, portanto, espaço para uma abordagem mais direcionada e eficaz que possa maximizar os níveis de motivação.

A análise estatística corrobora esta tendência: a média obtida foi de 3,85, com um desvio padrão de 0,66, o que indica uma boa uniformidade nas respostas (tabela 3). A moda situou-se no valor 4, e os valores mínimo e máximo foram 1 e 4, respetivamente. Estes resultados traduzem uma avaliação globalmente favorável, com baixa variabilidade, sugerindo um relativo consenso entre os colaboradores quanto aos efeitos positivos das ações de gestão no seu estado motivacional.

Tabela 3. Análise estatística da questão 14

Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
3.85	0.66	4	1	4

Fonte: Inquérito

4. Eficácia da Liderança na Resolução de Conflitos

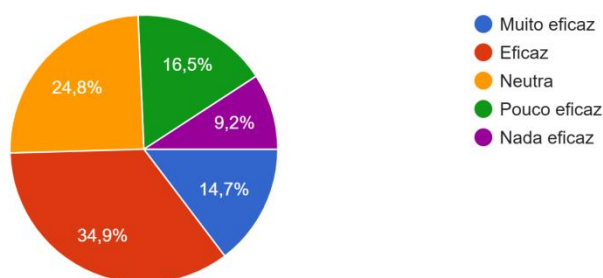
A figura 19 apresenta a perceção dos colaboradores relativamente à capacidade da liderança em resolver conflitos e problemas internos. A maioria dos inquiridos considerou a liderança eficaz (34,9%) ou neutra (24,8%), enquanto uma parcela menor a

considerou muito eficaz (14,7%). Cerca de 16,5% classificaram-na como pouco eficaz, e 9,2% como nada eficaz, o que revela algum grau de insatisfação entre os colaboradores.

Esses resultados indicam que, embora a avaliação global seja predominantemente positiva, persistem fragilidades que comprometem a confiança dos colaboradores na capacidade da liderança para mediar e gerir conflitos. As opiniões dividem-se, o que sugere que as experiências organizacionais podem variar consoante os diferentes departamentos ou chefias intermédias. Essa diversidade de perceções pode ser um reflexo de diferenças na abordagem de resolução de conflitos adotada em cada setor da organização.

Figura 19. Eficácia da Liderança na Resolução de Conflitos

15. Considera que a liderança do hotel é eficaz na resolução de conflitos e problemas internos?
109 respostas



Fonte: Inquérito

Do ponto de vista estatístico, a média foi de 3,29, com um desvio padrão de 1,18. A moda foi 4, com valores mínimo e máximo de 1 e 4, respetivamente (tabela 4). Estes dados refletem uma avaliação moderada, com uma dispersão significativa, o que indica que a eficácia da liderança é percebida de forma desigual entre os colaboradores.

Tabela 4. Análise estatística da questão 15

Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
3.29	1.18	4	1	4

Fonte: Inquérito

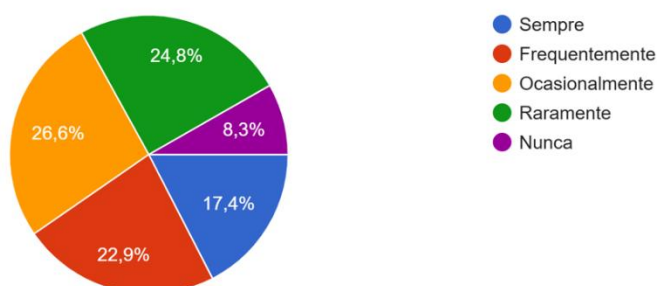
5. Reconhecimento e Valorização do Trabalho

A figura 20 apresenta a percepção dos colaboradores em relação ao esforço da liderança em reconhecer e valorizar o seu trabalho. Os resultados indicam que 22,9% dos participantes consideram que esse esforço ocorre frequentemente e 17,4% afirmam que ocorre sempre. No entanto, a maior parte das respostas concentra-se nas categorias ocasionalmente (26,6%) e raramente (24,8%), sugerindo uma percepção generalizada de insuficiência nas práticas de reconhecimento. Apenas 8,3% indicaram que nunca sentem esse esforço por parte da liderança.

Este padrão de respostas levanta preocupações quanto ao impacto da falta de reconhecimento na motivação, retenção e envolvimento dos trabalhadores. A ausência de práticas consistentes de valorização pode gerar sentimentos de desvalorização, afetando negativamente o clima organizacional e comprometendo o desempenho a longo prazo.

Figura 20. Reconhecimento e Valorização do Trabalho

16. A liderança do hotel faz um esforço para reconhecer e valorizar o seu trabalho?
109 respostas



Fonte: Inquérito

Do ponto de vista estatístico, esta dimensão apresenta uma média de 3,22, com o desvio padrão mais elevado (1,42) entre todas as variáveis analisadas (tabela 5). A moda foi 3, com os valores mínimo e máximo situando-se entre 1 e 3. Estes resultados evidenciam uma grande disparidade nas experiências dos colaboradores quanto ao reconhecimento institucional, refletindo um cenário de práticas informais, pontuais e desiguais.

Tabela 5. Análise estatística da questão 16

Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
-------	---------------	------	--------	--------

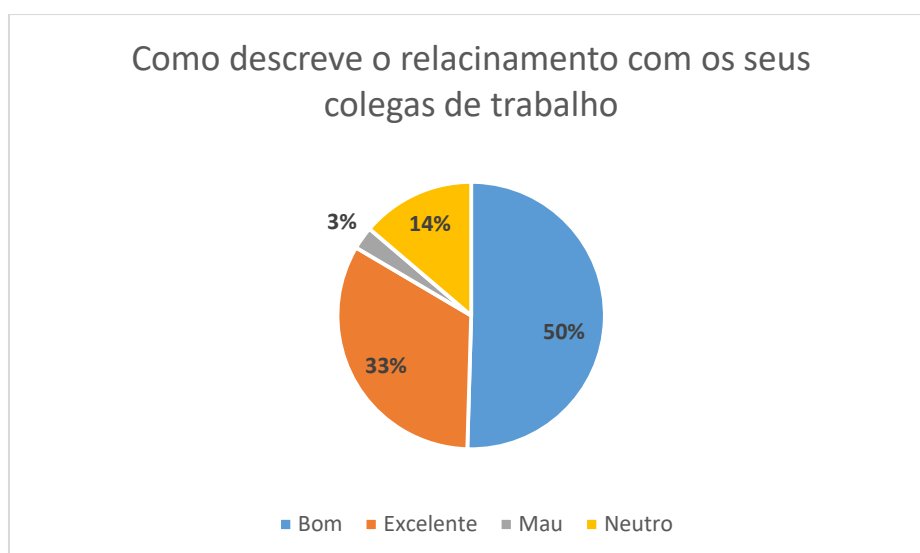
3.22	1.42	3	1	3
------	------	---	---	---

Fonte: Inquérito

6. Relacionamento com Colegas

A maioria dos inquiridos descreve o relacionamento com os colegas como bom (50%) e excelente (33%), revelando um ambiente de trabalho marcadamente colaborativo. Apenas 14% consideraram a relação como neutra, e uma percentagem residual avaliou-a negativamente. Esta dimensão destaca-se como um ponto forte da organização, favorecendo o espírito de equipa e a coesão interna (figura 21).

Figure 21. Relacionamento com os colegas



Fonte: Inquérito

A análise estatística desta variável revela uma média de 4,05, com desvio padrão de 0,89, moda de 4, e valores mínimo de 2 e máximo de 4 (tabela 6). Estes resultados reforçam a avaliação positiva e relativamente consensual sobre o ambiente interpessoal, sugerindo um relacionamento interpessoal favorável na organização.

Tabela 6. Análise estatística da questão 9

Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
4.05	0.89	4	2	4

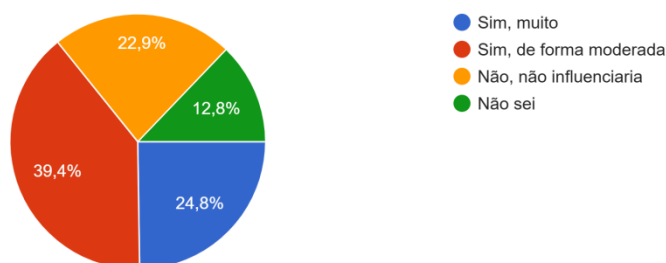
Fonte: Inquérito

7. Cultura Organizacional como Fator de Saída

Cerca de 24,8% dos inquiridos afirmaram que a cultura organizacional influenciaria muito a sua decisão de saída, enquanto 39,4% responderam que influenciaria de forma moderada. Estes dados evidenciam que valores, comunicação e apoio são elementos centrais na experiência laboral. Quando esses fatores não se revelam eficazes, podem constituir fatores de risco para a retenção de colaboradores (figura 22).

Figura 22. Cultura Organizacional

12. A cultura organizacional do hotel (valores, comunicação e apoio) é um fator que influenciaria a sua decisão de se despedir?
109 respostas



Fonte: Inquérito

A análise estatística desta variável revela uma média de 3,45, com desvio padrão de 1,01, moda de 3, e valores mínimo de 1 e máximo de 3 (tabela 7). Estes resultados indicam uma perceção moderada por parte dos colaboradores, com variabilidade considerável entre as respostas, o que sugere que, embora a cultura organizacional tenha algum peso na decisão de saída, não é igualmente valorizada por todos os inquiridos.

Tabela 7. Análise estatística da questão 12

Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
3.45	1.01	3	1	3

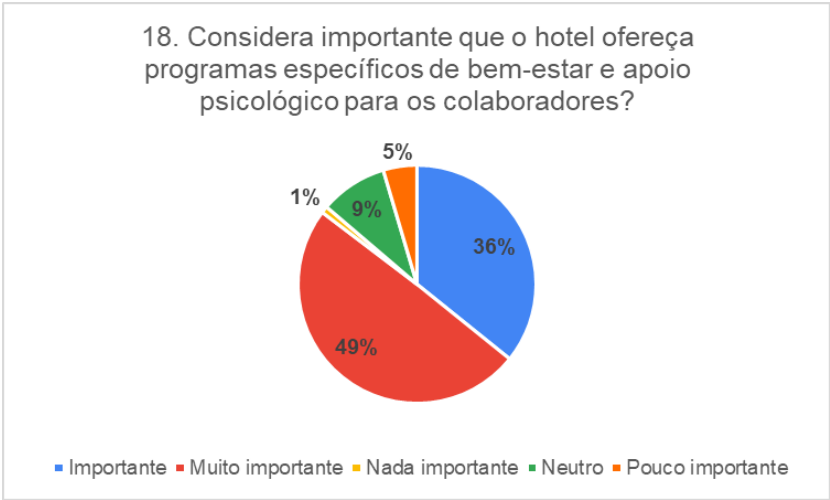
Fonte: Inquérito

8. Importância do Bem-Estar Psicológico

Cerca de 85% dos inquiridos consideram importante ou muito importante que o hotel ofereça programas de apoio psicológico (figura 23). Este resultado indica uma

crescente valorização do bem-estar emocional no contexto profissional, sublinhando a necessidade de estratégias de suporte mais estruturadas para promover a saúde mental dos colaboradores.

Figura 23. Bem-estar psicológico



Fonte: Inquérito

A análise estatística da variável revela uma média de 4,22, acompanhada de um desvio padrão de 0,77, com a moda situada em 5 e valores mínimo e máximo de 1 e 5, respetivamente (tabela 8). Estes resultados indicam uma forte valorização do bem-estar psicológico, com um consenso generalizado entre os inquiridos sobre a importância de estratégias que promovam a saúde mental no ambiente de trabalho.

Tabela 8. Análise estatística da questão 18

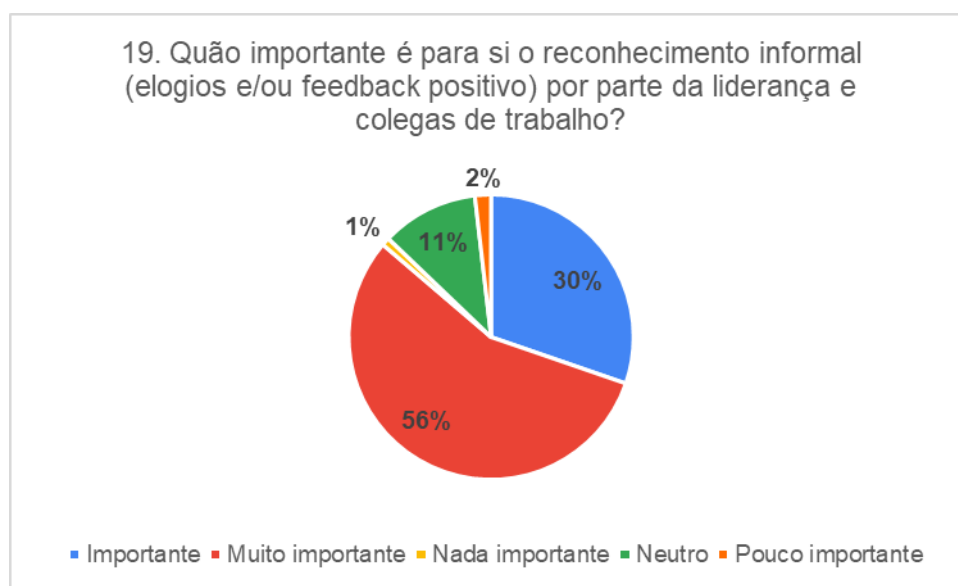
Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
4.22	0.77	5	1	5

Fonte: Inquérito

9. Reconhecimento Informal

O reconhecimento informal, como elogios e feedback, é fortemente valorizado pelos colaboradores, com 56% dos participantes a considerarem esta prática *muito importante* e 30,3% a classificarem como *importante*. Esses dados destacam a relevância de se cultivar uma cultura organizacional que promova uma valorização contínua, além dos processos formais de avaliação (figura 24).

Figura 24. Reconhecimento informal



Fonte: Inquérito

Do ponto de vista estatístico, esta variável obteve uma média de 4,40, com um desvio padrão de 0,72, moda 5, e valores mínimo e máximo de 1 e 5, respetivamente, o que confirma o elevado apreço pelos colaboradores e a consistência nas respostas (tabela 9).

Tabela 9. Análise estatística da questão 19

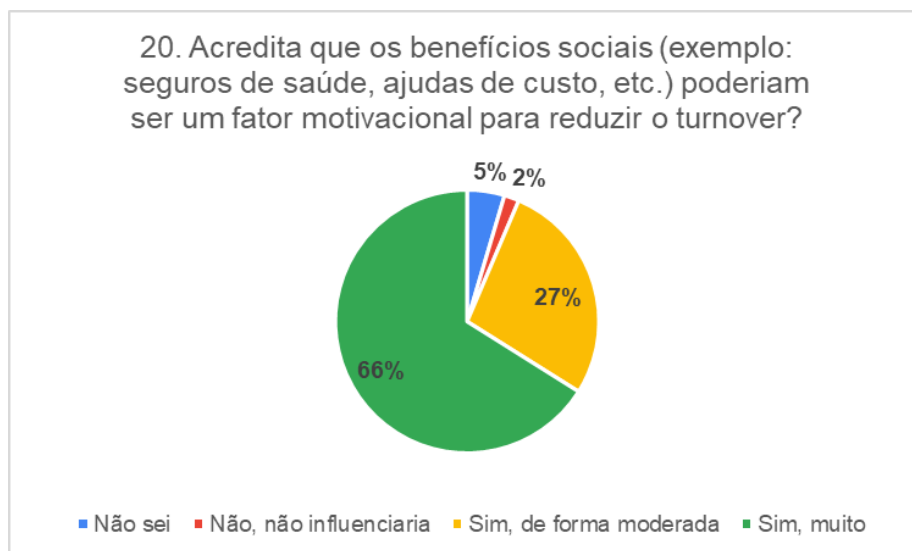
Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
4.40	0.72	5	1	5

Fonte: Inquérito

10. Benefícios Sociais como Fator Motivacional

A maioria dos colaboradores (66,1%) considera que benefícios sociais, como seguros de saúde e ajudas de custo, poderiam contribuir para a redução do turnover (figura 25). A perceção de justiça e o apoio organizacional são fatores que influenciam diretamente a motivação e a retenção de talento.

Figura 25. Benefícios Sociais



Fonte: Inquérito

Do ponto de vista estatístico, a variável apresentou uma média de 4,33, desvio padrão de 0,69, moda de 5, com valores mínimo e máximo de 2 e 5, respetivamente (tabela 10). Estes resultados indicam um elevado consenso entre os colaboradores quanto à eficácia desses incentivos para a retenção e motivação no ambiente de trabalho.

Tabela 10. Análise estatística da questão 20

Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
4.33	0.69	5	2	5

Fonte: Inquérito

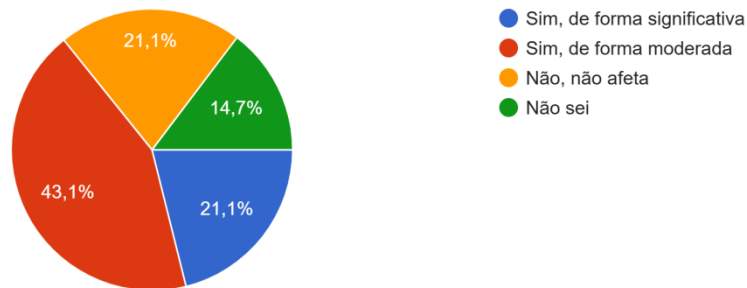
11. Perceção sobre o Sector Hoteleiro

Mais de 64% dos inquiridos consideram que o sector hoteleiro enfrenta dificuldades que impactam diretamente o ambiente de trabalho, com 21,1% a classificarem-nas como significativas e 43,1% como moderadas (figura 26). A perceção de instabilidade no sector pode afetar a motivação dos colaboradores e aumentar a predisposição para a mobilidade profissional.

Figura 26. Perceção do setor hoteleiro

17. Sente que o setor hoteleiro em Portugal está a passar por dificuldades que afetam diretamente o ambiente de trabalho?

109 respostas



Fonte: Inquérito

Do ponto de vista estatístico, esta variável apresenta uma média de 3,41, desvio padrão de 1,08, moda de 3, com valores mínimo e máximo de 1 e 5, respetivamente (tabela 11). Estes resultados refletem uma avaliação mista, com grande dispersão nas respostas, indicativa de diferentes perceções quanto ao impacto das condições externas no sector.

Tabela 11. Análise estatística da questão 17

Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
3.41	1.08	3	1	5

Fonte: Inquérito

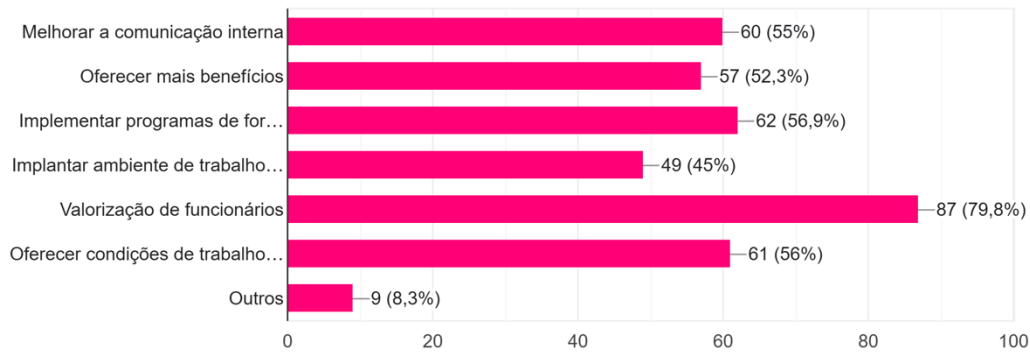
5.2.4 Propostas para Redução do Turnover

A análise das sugestões fornecidas pelos colaboradores (figura 27) indica que a valorização de funcionários foi amplamente reconhecida como a estratégia prioritária para reduzir a rotatividade (79,8%). Esta opção destaca a necessidade de práticas mais consistentes de reconhecimento, desenvolvimento e progressão na carreira. Em seguida, surgem propostas como oferecer condições de trabalho mais atrativas (56%) — o que inclui melhorias ao nível da carga horária, ergonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional — e implementar programas de formação (56,9%), apontando para uma forte procura por capacitação contínua. Estes resultados refletem uma consciência coletiva sobre os fatores que afetam a permanência na organização e sublinham a exigência de medidas estruturais e sustentadas no domínio da gestão de pessoas.

Figura 27. Redução do Tounover

21. Selecione as ações que acredita que poderiam ajudar a reduzir o turnover no hotel? (Marque todos os que se aplicam):

109 respostas



Fonte: Inquérito

5.2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA ANÁLISE DO INQUÉRITO

Chiavenato (2005) argumenta que a falta de um planeamento estratégico eficaz na gestão de pessoas compromete não apenas a motivação das equipas, mas também a continuidade dos serviços, tornando as organizações mais suscetíveis à rotatividade e à perda de talento. Os dados estatísticos obtidos nesta investigação corroboram esta teoria, revelando que áreas como o reconhecimento, a eficácia da liderança e a cultura organizacional são especialmente vulneráveis à ausência de uma direção estratégica clara. A elevada dispersão em várias variáveis sublinha a desigualdade nas práticas de gestão, apontando para a necessidade urgente de um modelo mais estruturado e inclusivo, capaz de atender às diversas necessidades dos colaboradores.

Os resultados desta análise indicam uma perceção predominantemente positiva dos colaboradores relativamente às práticas de gestão de pessoas nos hotéis analisados, especialmente no que diz respeito à motivação e às condições de trabalho. No entanto, várias áreas apresentam fragilidades significativas que exigem atenção, nomeadamente a avaliação de desempenho, a formação profissional e, particularmente, o reconhecimento e valorização do trabalho. Estes fatores revelam níveis mais baixos de satisfação, bem como uma dispersão considerável nas respostas, o que indica a falta de consistência nas abordagens aplicadas pela gestão.

A análise das médias e dos desvios padrão não só evidenciou a tendência central das respostas, mas também revelou o grau de consenso ou divergência entre os inquiridos. Dimensões como a motivação apresentaram elevada consistência nas respostas, sugerindo um certo grau de alinhamento nas perceções dos colaboradores. No entanto, outras áreas, como o reconhecimento e valorização do trabalho, mostraram perceções fragmentadas, o que reflete uma falta de uniformidade nas práticas de gestão adotadas, possivelmente decorrente da ausência de políticas claras e consistentes.

Neste cenário, é crucial que a organização invista em práticas de gestão de pessoas mais equitativas e estruturadas, com foco na valorização contínua dos colaboradores e na construção de uma liderança participativa e estratégica. A sistematização e implementação de políticas de gestão de pessoas bem definidas poderão não só mitigar a rotatividade, como também criar um ambiente organizacional mais coeso, justo e motivador. Estes elementos são fundamentais para garantir a retenção de talento e a promoção de uma cultura de trabalho positiva e sustentável a longo prazo.

5.3 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Com o objetivo de aprofundar a compreensão das práticas de gestão de pessoas e das perceções sobre a rotatividade no setor hoteleiro, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com seis gestores de diferentes departamentos dos hotéis analisados. As entrevistas forneceram uma perspectiva qualitativa valiosa, permitindo explorar em maior detalhe os desafios enfrentados pelas organizações em relação à retenção de talento e à gestão de pessoas.

Os entrevistados incluíram profissionais com funções-chave dentro da estrutura organizacional dos hotéis, com trajetórias diversas que proporcionaram uma visão abrangente e multifacetada sobre as dinâmicas internas. Os participantes foram:

I) **Diretor-Geral** – responsável pela gestão estratégica global do hotel, com uma visão macro sobre a estrutura organizacional e os objetivos empresariais;

II) **Responsável Financeiro** – encarregado da sustentabilidade financeira da operação, com foco na alocação de recursos e na análise de custos, incluindo os relacionados com a gestão de pessoal e benefícios;

III) **Chefe de Receção** – profissional com responsabilidade direta na interação com os clientes, sendo um ponto de contacto crucial que influencia a perceção do serviço e, consequentemente, a satisfação e retenção tanto dos hóspedes quanto dos colaboradores;

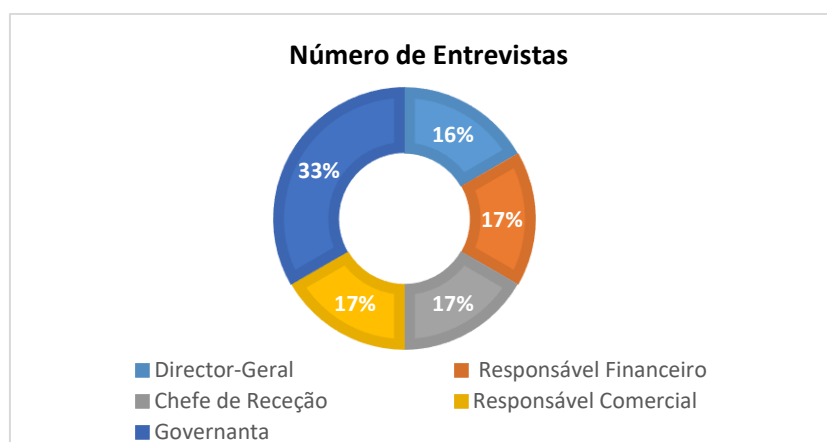
IV) **Responsável Comercial** – encarregado de definir estratégias para atrair e reter clientes, trabalhando estreitamente com a equipa de vendas e marketing, e com impacto direto nas políticas de recursos humanos, dada a sua influência na demanda de pessoal;

V) **Governantas** – responsáveis pela supervisão das equipas de limpeza e manutenção, desempenhando um papel central no bem-estar dos colaboradores e na qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Esses profissionais, com percursos distintos e experiências variadas em contextos operacionais e estratégicos, forneceram visões complementares sobre os desafios da retenção de pessoal, a eficácia das práticas de gestão de pessoas e o impacto da rotatividade nas equipas e no serviço prestado. A diversidade nas funções desempenhadas pelos entrevistados permitiu uma análise mais rica das dinâmicas internas dos hotéis, considerando as diferentes perspetivas sobre o ambiente de trabalho e as políticas adotadas pela gestão.

A figura 28 ilustra a distribuição dos entrevistados, proporcionando uma visão clara da variedade de cargos e responsabilidades abordados.

Figura 28. Número dos entrevistados



Fonte: Entrevista

5.3.1 CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DOS ENTREVISTADOS

A caracterização demográfica dos entrevistados desempenha um papel essencial na contextualização das respostas qualitativas obtidas, uma vez que permite compreender melhor como os percursos pessoais e profissionais de cada um influenciam as suas perceções sobre a gestão de pessoas e a rotatividade no setor hoteleiro. A análise desta dimensão proporciona uma visão mais abrangente das experiências e das perceções dos

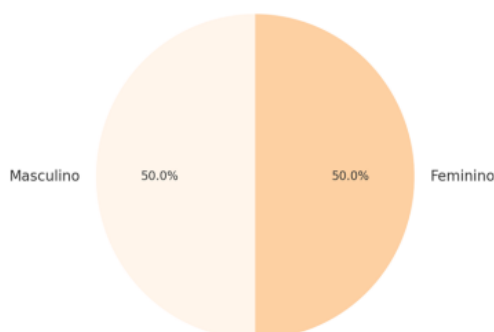
gestores, de modo a situar as suas opiniões dentro de um quadro mais amplo de competências, formação e vivência no contexto organizacional.

A maioria dos entrevistados possui formação superior, o que reflete um nível de qualificação elevado e uma tendência crescente para a profissionalização dos gestores no setor hoteleiro. Além disso, a maior parte dos entrevistados tem mais de 10 anos de experiência na função atual, o que revela estabilidade nos cargos de chefia e uma sólida base de conhecimento para interpretar e avaliar as práticas de gestão de pessoas e os desafios relacionados à rotatividade de colaboradores. Essa experiência acumulada também permite aos gestores ter uma visão crítica sobre os aspetos operacionais e estratégicos da gestão de recursos humanos, com um entendimento profundo das dinâmicas que influenciam o ambiente de trabalho.

A diversidade de perfis apresentada pelos entrevistados, que inclui profissionais provenientes de diferentes áreas e com diferentes responsabilidades, oferece uma perspetiva multidimensional sobre a gestão de recursos humanos no setor hoteleiro. Este conjunto de respostas integra visões que vão desde a direção e administração financeira até a supervisão das operações diárias e gestão de equipas operacionais, contribuindo para uma compreensão mais completa dos desafios enfrentados pelas organizações no que diz respeito à retenção de talento e à implementação de boas práticas de gestão de pessoas.

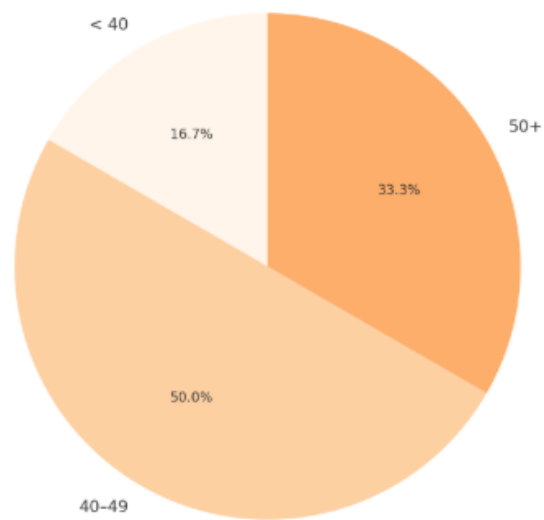
Nas figuras, 29, 30, 31, 32 e 33 são apresentados os dados demográficos dos entrevistados, com base em variáveis-chave, tais como género, idade, nacionalidade, habilitações académicas e tempo de serviço na função, o que nos ajuda a contextualizar a análise qualitativa realizada:

Figura 29. Género dos entrevistados



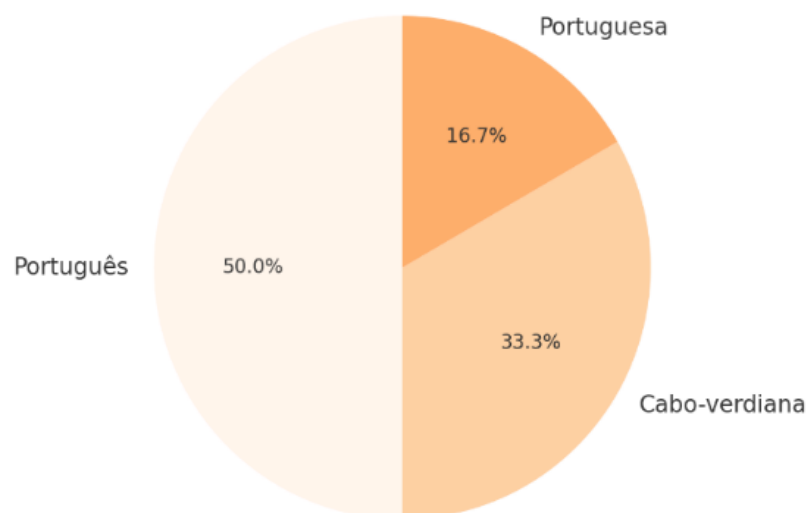
Fonte: Entrevista

Figura 30. Idade dos entrevistados



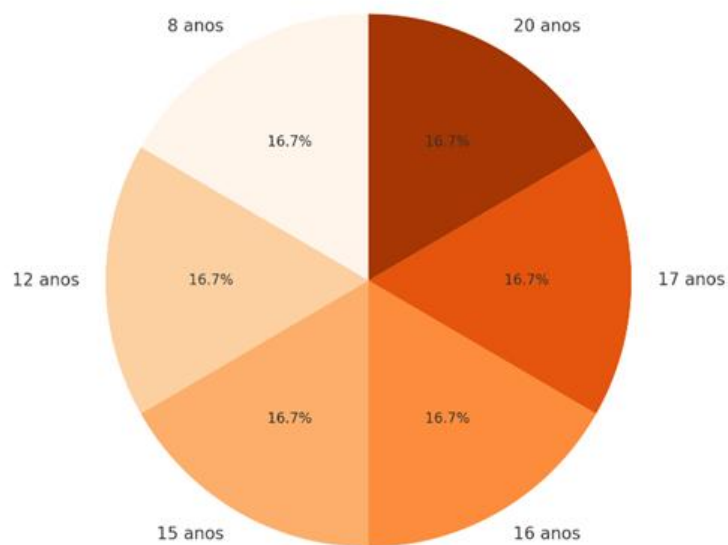
Fonte: Entrevista

Figura 31. Nacionalidade dos entrevistados



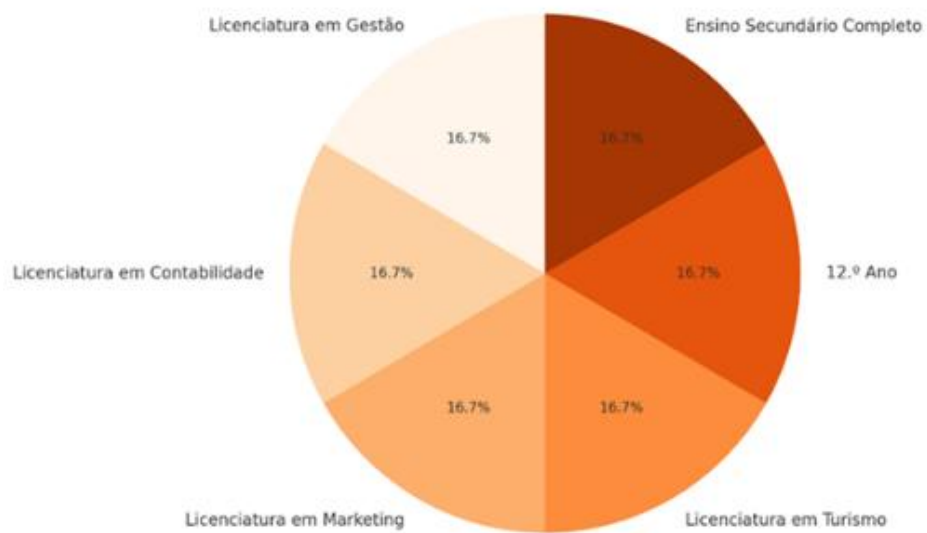
Fonte: Entrevista

Figura 32. Habilitações dos entrevistados



Fonte: Entrevista

Figura 33. Tempo de serviço dos entrevistados



Fonte: Entrevista

5. PRÁTICAS DE GESTÃO ADOPTADAS NOS HOTÉIS

O objetivo das entrevistas foi compreender as práticas adotadas pelos hotéis da região do Marquês de Pombal para lidar com a rotatividade de colaboradores, bem como coletar as percepções dos gestores sobre os impactos deste fenómeno nas suas equipas. A abordagem qualitativa adotada permitiu identificar padrões, estratégias e limitações nas políticas de gestão de pessoas no setor hoteleiro, proporcionando uma perspetiva aprofundada e contextualizada sobre as dinâmicas que influenciam a rotatividade de funcionários.

Nesta secção, analisam-se as práticas de gestão implementadas nos hotéis da região em relação ao controle e à prevenção da rotatividade dos colaboradores. Através das entrevistas com responsáveis de diferentes departamentos, foi possível compreender a existência (ou ausência) de políticas formais de gestão de pessoas e o tipo de estratégias, ainda que informais, que têm sido adotadas para mitigar o turnover. A análise é dividida em três questões-chave:

a) Existência de políticas ou práticas específicas para controlar e reduzir o turnover

As respostas obtidas revelaram que não existem políticas formalmente estruturadas para o controle da rotatividade nos hotéis analisados. A maioria dos gestores declarou que as decisões relacionadas com a retenção de colaboradores são tomadas de forma pontual, não sistematizada, e baseadas na avaliação de cada caso. O Diretor Geral destacou: “Nós não temos nada pré-definido ou estruturado. Vamos analisando caso a caso”. A Governanta acrescentou: “Não temos nada especificado que devemos fazer para controlar o turnover”, e a Chefe de Receção complementou, mencionando que as iniciativas surgem “a curto prazo e não a longo prazo”.

Essa abordagem pontual, centrada na experiência dos gestores, não é apoiada por políticas institucionais claras. Cerca de 83% dos entrevistados mencionaram que a permanência dos colaboradores é tratada de forma individualizada, considerando fatores como desempenho, adaptação ao posto de trabalho ou comportamento em equipa. Embora essa abordagem possa oferecer flexibilidade, ela não permite a implementação de medidas sustentáveis e preventivas no combate à rotatividade. Essa falta de uma abordagem estratégica fragiliza a cultura organizacional, especialmente no que diz respeito à valorização dos recursos humanos.

A ausência de um plano formal de retenção evidencia uma gestão reativa, que pode comprometer a capacidade da organização de antecipar e responder estrategicamente aos fatores que influenciam o turnover.

b) Práticas informais implementadas pelas Chefias

Apesar da inexistência de políticas institucionais formais, a maioria das chefias recorre a práticas informais e pontuais para promover a coesão da equipa e melhorar o clima organizacional. Estas ações indicam uma tentativa de suprir a falta de uma estrutura formal com iniciativas de proximidade e reconhecimento simbólico.

Entre as práticas mencionadas, destacam-se:

- **Jantares ocasionais**, organizados pelos departamentos financeiro e de recepção, como forma de promover a integração entre as equipas;
- **Distribuição de pequenos brindes** (como chocolates ou bolos), como uma prática motivacional diária ou semanal no departamento de housekeeping;
- **Organização de almoços ou festas espontâneas**, geralmente em datas comemorativas ou como uma forma de reconhecimento coletivo.

Essas práticas, embora bem recebidas pelas equipas, não fazem parte de uma estratégia de valorização contínua, nem são acompanhadas de mecanismos formais de monitorização do seu impacto. São ações pontuais, dependentes da iniciativa individual das chefias intermediárias, o que dificulta a sua institucionalização e limita a sua eficácia no longo prazo.

c) Existência (ou não) de programas formais de retenção de talento

As entrevistas revelaram uma unanimidade quanto à ausência de programas formais de retenção de talento nos hotéis analisados. A Diretora Comercial destacou claramente que não tem conhecimento de nenhuma política estratégica nessa área, afirmando que decisões desse tipo são tomadas em outros níveis hierárquicos. A falta de elementos estruturados, como planos de carreira, avaliações sistemáticas de desempenho, programas de reconhecimento institucional ou formação contínua, evidencia a ausência de um modelo estratégico de gestão de pessoas nos hotéis.

Esta lacuna é particularmente crítica num setor como o hoteleiro, que depende substancialmente do desempenho humano para garantir a qualidade do serviço. Embora alguns departamentos tentem compensar essa falta com iniciativas locais, como no caso do

departamento de *housekeeping*, mesmo nessas áreas as chefias reconhecem que tais ações não têm um impacto estruturante sobre os níveis de rotatividade, que continuam elevados.

Em resumo, a ausência de uma abordagem formalizada e estratégica para a gestão de pessoas e a retenção de talento representa uma fragilidade significativa na gestão de recursos humanos no setor hoteleiro. A implementação de políticas estruturadas e de longo prazo, que incluam planos de retenção de talento, reconhecimento contínuo e desenvolvimento profissional, é essencial para melhorar a retenção e reduzir a rotatividade de colaboradores.

5.2.2 PERCEPÇÕES DOS GESTORES SOBRE O TOURNOVER

Esta secção analisa as percepções dos gestores entrevistados em relação ao fenómeno da rotatividade nos seus departamentos. O objetivo principal foi compreender como esses líderes interpretam os impactos da saída de colaboradores nas suas equipas, identificar as causas mais frequentemente associadas ao turnover e avaliar a existência (ou não) de mecanismos formais de recolha de feedback junto dos trabalhadores que deixam a organização. Através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, foi possível identificar os principais fatores atribuídos à saída de colaboradores, as reações das chefias a esses fenómenos, bem como a forma como os gestores interpretam o turnover: como problema, como oportunidade, ou ambos.

As respostas foram organizadas em torno de três grandes eixos analíticos, de acordo com as perguntas orientadoras do guião de entrevista: (a) o impacto do turnover nas equipas, (b) as causas associadas à rotatividade e (c) a existência (ou ausência) de mecanismos formais para recolha de feedback aquando da saída dos colaboradores.

a) Impacto da Rotatividade nas Equipas

A maioria dos entrevistados reconhece que o turnover tem um impacto negativo na motivação e no desempenho das equipas. Entre os impactos mais frequentemente mencionados, destacam-se:

- **Sobrecarga de trabalho para quem permanece:** este impacto é especialmente evidente durante o processo de integração de novos colaboradores. A Chefe de Receção afirmou: “Afeta porque sobrecarrega quem fica a segurar o turno.” A necessidade de redistribuir tarefas e responsabilidades pode gerar tensão adicional entre os membros da equipa, dificultando o alcance dos níveis desejados de produtividade e qualidade no serviço.

- **Desgaste emocional das chefias:** as chefias investem tempo e recursos na formação de novos colaboradores, que muitas vezes acabam por sair rapidamente. Este ciclo constante de integração e saída gera uma pressão emocional significativa nas chefias. No departamento de *housekeeping*, o responsável do setor expressou o impacto desta dinâmica, referindo: “É desgastante. Apostamos na pessoa, ensinamos, e depois ela vai-se embora. Nem sempre há retorno.”
- **Desmotivação da equipa:** a saída frequente de colegas pode gerar instabilidade laboral e afetar o moral dos colaboradores restantes. A perda de colegas que se tornam “amigos de trabalho” ou que desempenham papéis importantes nas operações diárias pode ter um efeito desestabilizador.

Por outro lado, o Diretor Geral sugeriu que, em alguns casos, o turnover pode ter um efeito positivo, argumentando: “Às vezes o turnover até é bom, para despertar os que estão acomodados. Não há emprego para a vida.” Este ponto de vista reflete a ideia de que o turnover pode ser visto como uma oportunidade para renovar a equipa e melhorar a dinâmica organizacional.

Embora o Diretor Geral destaque este aspeto positivo, a maioria das respostas revela uma maior preocupação com os efeitos negativos do turnover, sendo visto como uma fonte de instabilidade que exige esforços adicionais para manter os padrões de qualidade e serviço.

b) Causas identificadas para a saída dos colaboradores

De acordo com as entrevistas, as causas mais frequentemente identificadas pelos gestores para a saída de colaboradores incluem:

- **Remuneração insuficiente e melhores ofertas em outros hotéis:** esta é uma das causas mais recorrentes apontadas pelos gestores. A Diretora Comercial mencionou: “Foram para outros sítios ganhar mais.” A Governanta acrescentou: “O salário não compensa o esforço. Muitas mudam de área ou vão para onde pagam melhor.” O responsável financeiro também destacou a questão da remuneração, afirmando: “Uns saem porque encontram outro hotel que paga melhor.” Esta perceção indica que os colaboradores estão frequentemente motivados pela procura de uma remuneração mais competitiva, o que coloca pressão sobre as unidades hoteleiras para melhorar as suas ofertas salariais.
- **Falta de adaptação ao posto de trabalho ou à cultura organizacional:** diversos gestores destacaram a dificuldade de adaptação de alguns colaboradores aos postos

de trabalho ou à cultura da empresa. O Chefe de Recepção e a Governanta mencionaram que alguns colaboradores não se adaptam ao ambiente de trabalho, o que contribui para a rotatividade.

- **Expectativas adulteradas quanto ao ambiente ou função:** alguns colaboradores saem porque as expectativas que tinham em relação à função ou ao ambiente de trabalho não correspondem à realidade. O Diretor Geral mencionou: “Esperavam outra coisa do projeto e não se adaptaram.” Este fator destaca a importância de uma comunicação clara e realista durante o processo de recrutamento, para garantir que as expectativas dos candidatos estão alinhadas com a realidade da função.
- **Mudança de área profissional ou decisão pessoal de abandonar o setor:** a Governanta 2, mencionou que “... algumas deixam a hotelaria de vez.” Esta mudança de área reflete uma tendência crescente no setor hoteleiro, onde alguns profissionais escolhem mudar de setor para conseguirem melhores condições ou de novas oportunidades profissionais.

Estas percepções mostram que os gestores estão cientes das fragilidades no ambiente de trabalho e das limitações da estrutura organizacional na retenção de talento. As causas apontadas refletem a necessidade de uma gestão mais eficaz da remuneração, da adaptação cultural e das expectativas dos colaboradores.

c) Mecanismos de recolha de *feedback* no momento da saída

Quando questionados sobre a existência de procedimentos formais para recolher *feedback* dos colaboradores que abandonam a empresa, a resposta foi consensual: não existe nenhuma política institucionalizada nesse sentido.

No entanto, alguns gestores afirmaram que tomam a iniciativa individual de ouvir os motivos da saída, principalmente no momento da entrega da carta de demissão. A Governanta afirmou: “Procuro sempre saber o porquê da saída”, mas sublinhou que “o hotel não tem uma política definida para isso.” A Chefe de Recepção indicou que “temos sempre o *feedback*, mas não é sistemático.” Embora essas tentativas individuais de recolher *feedback* possam ser valiosas, a falta de um processo formal e sistemático impede que a organização capitalize essas informações estratégicas de forma eficiente.

A inexistência de entrevistas de saída regulares e registadas formalmente compromete a possibilidade de diagnosticar padrões, tendências e causas subjacentes do turnover. Esta lacuna representa uma oportunidade perdida para aprendizagem organizacional, o que dificulta a implementação de ajustes e melhorias nas políticas de gestão de pessoas.

Esta análise das perceções dos gestores sobre o *turnover* revela que, embora exista uma certa consciência sobre as causas e os impactos do fenómeno, a ausência de políticas formais e estruturadas limita a capacidade das organizações de implementar ações preventivas eficazes. A criação de mecanismos formais de recolha de feedback e a implementação de estratégias de retenção de talento devem ser prioridades para mitigar o turnover e melhorar a estabilidade nas equipas de trabalho.

5.2.3 EVOLUÇÃO DA TAXA DO *TURNOVER* NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS

Um dos objetivos específicos desta investigação consistia em conhecer o índice de turnover no setor da hotelaria na zona do Marquês de Pombal ao longo dos últimos cinco anos. As respostas dos gestores revelam um cenário de relativa estabilidade em alguns departamentos e maior instabilidade noutros, dependendo da natureza das funções e da estrutura do departamento.

O Diretor Geral afirmou que a rotatividade é “muito baixa”, referindo que os trabalhadores demonstram fidelização ao hotel e tendem a manter-se durante muitos anos. Esta visão foi igualmente partilhada pela Chefe de Receção, que indicou que “saíram apenas duas pessoas nos últimos dois anos”, o que aponta para uma taxa de turnover reduzida nesse departamento.

Contudo, outros gestores apresentaram perceções distintas. O responsável financeiro mencionou que “nos últimos cinco anos, aproximadamente 12 pessoas saíram”, o que, considerando a dimensão média de um hotel, já configura uma taxa significativa. A Governanta do departamento de housekeeping, por sua vez, indicou a saída de cerca de 10 colaboradores só no seu departamento, salientando que “o setor de housekeeping tem muita rotatividade”.

Esta diversidade de respostas permite concluir que a taxa de turnover não é homogénea entre os departamentos. Funções de base operacional, como limpeza e apoio aos andares, apresentam maior instabilidade, enquanto as chefias de receção, reservas e direção registam níveis mais baixos de saída. A diferença entre os departamentos reflete as especificidades das funções desempenhadas, sendo que áreas mais operacionais e com menores requisitos de qualificação tendem a apresentar maior rotatividade devido à maior procura e disponibilidade de mão de obra.

A ausência de dados consolidados sobre o turnover na organização impede, contudo, uma avaliação quantitativa objetiva. O registo da rotatividade é feito com base na

memória dos entrevistados, sem indicadores formais monitorizados ao longo do tempo. Esta limitação constitui um entrave significativo para a formulação de estratégias de gestão eficazes. A falta de um sistema de monitorização contínuo dificulta a análise aprofundada dos fatores que influenciam o turnover e impede a implementação de políticas mais direcionadas para a retenção de colaboradores.

Portanto, é importante que os hotéis da região implementem sistemas formais para o registo e acompanhamento da rotatividade, permitindo uma análise mais rigorosa do fenómeno e a formulação de respostas estratégicas baseadas em dados reais. A consolidação de indicadores de turnover ajudaria a identificar tendências ao longo do tempo, possibilitando a adoção de práticas preventivas mais eficazes.

5.2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas realizadas evidenciam uma disparidade marcante entre a consciência dos gestores acerca dos efeitos negativos da rotatividade e a falta de respostas organizadas para lidar com o fenómeno. Este desalinhamento corrobora as afirmações de autores como Chiavenato (2010) e Ferreira & Freire (2001), que destacam a importância de políticas estruturadas de gestão de recursos humanos como condição essencial para a retenção de talento. Chiavenato (2005) reforça esta visão ao alertar para o impacto do planeamento estratégico em contextos exigentes como a hotelaria, especialmente no que diz respeito à motivação das equipas e à continuidade do serviço.

A análise qualitativa das entrevistas revela a urgência de uma abordagem mais estratégica e menos reativa, capaz de ultrapassar a lógica da improvisação. Sem a implementação de práticas consistentes e integradas, os hotéis arriscam-se a perpetuar um ciclo vicioso de substituições que fragiliza a identidade organizacional, diminui a eficiência operacional e limita o compromisso dos colaboradores com a empresa.

A principal conclusão que emerge da análise qualitativa é que a gestão de recursos humanos nos hotéis da região do Marquês de Pombal carece de um planeamento estratégico estruturado para lidar com a rotatividade. Apesar de reconhecerem os impactos negativos do turnover nas equipas e no serviço, os gestores não adotam medidas eficazes e sistemáticas para mitigar o problema, limitando-se a práticas informais e reativas. A falta de políticas organizacionais formais, como programas de retenção de talento e planos de carreira, reflete uma abordagem fragmentada e insuficiente.

Além disso, as práticas pontuais mencionadas pelos gestores, como jantares e brindes, embora bem-intencionadas, revelam a fragilidade da gestão de recursos humanos nesses estabelecimentos. A análise sublinha que, sem uma estratégia consistente e integrada, estas ações não têm um impacto duradouro e não conseguem mitigar os elevados níveis de rotatividade. De acordo com Lashley & Lee-Ross (2003), a ineficácia de iniciativas isoladas sem uma visão holística da gestão de pessoas é um fator crítico que contribui para a perpetuação do turnover.

Em síntese, os resultados das entrevistas indicam que, apesar de os gestores estarem conscientes dos problemas associados à rotatividade, ainda não implementaram práticas consistentes e sustentáveis de gestão de pessoas (tabela 12). A necessidade de desenvolver políticas estruturadas, como sublinham Chiavenato (2010) e Ferreira & Freire (2001), e a urgência de adotar um planeamento estratégico eficaz, conforme destacado por Chiavenato (2005), são elementos cruciais para que os hotéis consigam lidar com os desafios do turnover de forma eficiente.

Tabela 12. Síntese das principais conclusões das entrevistas e o seu alinhamento com a teoria

Conclusões da análise qualitativa	Alinhamento teórico
Predominância de práticas informais e reativas	Chiavenato (2010) e Ferreira & Freire (2001) defendem a necessidade de políticas estruturadas para garantir eficácia na gestão de RH.
Ausência de planeamento estratégico na retenção de talento	Chiavenato (2005) sublinha que a falta de planeamento compromete a continuidade do serviço e a motivação.
Reconhecimento dos impactos negativos da rotatividade	Deery & Jago (2009) destacam o desgaste emocional e operacional causado por equipas instáveis.
Iniciativas pontuais com fraca sustentabilidade	Lashley & Lee-Ross (2003) alertam para a ineficácia de ações isoladas sem uma visão integrada da gestão.

Fonte: Entrevistas

Este alinhamento teórico reforça a necessidade de um modelo de gestão mais robusto, que incorpore políticas formais de retenção e uma estratégia clara para a gestão de recursos humanos no setor hoteleiro. A implementação dessas práticas pode resultar numa melhoria substancial no bem-estar das equipas, na redução do turnover e no aumento da qualidade dos serviços prestados.

5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta secção tem como propósito confrontar os dados obtidos no questionário e nas entrevistas, destacando os pontos de convergência e divergência entre a percepção dos colaboradores e dos gestores quanto à rotatividade. A análise comparativa permite aprofundar a compreensão do fenómeno, identificar incoerências e reforçar o alinhamento com os autores que sustentam o enquadramento teórico deste estudo.

A convergência entre os dados quantitativos e qualitativos permitiu reforçar a validade das conclusões, enquanto as divergências ofereceram pistas relevantes sobre limitações organizacionais e percepções desajustadas entre diferentes níveis hierárquicos. Neste sentido, a discussão é organizada em torno de três eixos analíticos centrais: (1) fatores de motivação e insatisfação; (2) impacto da rotatividade; e (3) gestão estratégica e políticas de retenção.

5.4.1 Análise Comparativa entre percepções dos funcionários e dos gestores

A análise comparativa entre os dados recolhidos junto dos colaboradores, através do inquérito por questionário, e os testemunhos dos gestores, obtidos nas entrevistas, permite uma compreensão mais aprofundada e crítica do fenómeno da rotatividade no setor hoteleiro. O confronto entre estas duas perspetivas revela tanto pontos de convergência como clivagens significativas, com implicações relevantes para o desenvolvimento de políticas eficazes de retenção de talento.

Por um lado, os colaboradores apresentam uma percepção centrada nas suas experiências quotidianas, marcadas por insatisfação com a remuneração, ausência de oportunidades de crescimento profissional, falta de reconhecimento e dificuldades na conciliação entre vida profissional e pessoal. Estes fatores apontam para carências estruturais ao nível da valorização do capital humano, sugerindo a necessidade de um modelo de gestão mais inclusivo, participativo e orientado para a motivação intrínseca.

Os dados quantitativos reforçam esta percepção, onde observou-se uma média de satisfação geral de 3,50 (em escala de 1 a 5), com um desvio padrão de 1,16, indicando variações importantes na experiência dos colaboradores. A procura por benefícios sociais e bem-estar psicológico destaca-se como aspiração transversal, revelando uma valorização crescente do equilíbrio entre o profissional e o pessoal.

Por outro lado, os gestores, embora reconheçam a existência de problemas, tendem a abordá-los de forma mais tácita do que estratégica. As causas da rotatividade são

frequentemente atribuídas a fatores comportamentais ou à inadequação individual ao posto de trabalho, o que denota uma valorização insuficiente dos fatores organizacionais e sistêmicos. Esta tendência reflete uma leitura parcial da realidade e evidencia uma desconexão entre a percepção da gestão e as vivências das equipas operacionais.

Relativamente ao impacto da rotatividade, os colaboradores descrevem-na como desgastante e desmotivadora, sobretudo devido à sobrecarga de trabalho imposta a quem permanece após a saída de colegas. A dispersão das respostas nos itens sobre liderança e reconhecimento (com desvio padrão superior a 1,4) reforça a percepção de instabilidade, falta de continuidade e desvalorização emocional no ambiente de trabalho.

Os gestores, por sua vez, reconhecem o impacto negativo, mas alguns relativizam os efeitos da rotatividade, considerando-a uma oportunidade de renovação ou reestruturação das equipas. Tal visão, como expressa pelo Diretor Geral ao afirmar que “às vezes o turnover é até bom”, pode ser válida em certos contextos, mas desconsidera os custos emocionais, operacionais e relacionais da saída frequente de pessoal.

No que diz respeito à gestão estratégica e às políticas de retenção, ambas as partes coincidem na constatação da ausência de medidas formais e estruturadas. Os colaboradores evidenciam a inexistência de planos de carreira, iniciativas de reconhecimento contínuo e perspectivas de crescimento, enquanto os gestores admitem atuar com base em intuição ou decisões isoladas, sobretudo por parte das chefias intermédias.

A inexistência de entrevistas de saída, de registos sistemáticos da rotatividade e de mecanismos formais de progressão interna demonstra uma clara fragilidade no planeamento estratégico de recursos humanos, comprometendo a capacidade de diagnóstico organizacional e a implementação de medidas de retenção eficazes. Apresentamos, a seguir, a tabela 13 que sintetiza os principais contrastes observados:

Tabela 13. Principais contrastes observados

Aspetos analisados	Perceção dos funcionários	Perceção dos gestores
Motivos para saída	Destacam a remuneração insuficiente, ausência de progressão e falta de reconhecimento	Atribuem maior peso à inadequação ao perfil do posto ou à falta de motivação individual
Impacto da rotatividade	Consideram-na desgastante e desmotivadora, sobretudo pela sobrecarga gerada	Reconhecem impacto negativo, mas alguns apontam efeitos positivos pontuais (renovação)
Políticas de retenção	Assinalam a inexistência de planos de carreira, incentivos e	Reconhecem a ausência de políticas estruturadas, mas agem

	reconhecimento sistemático	maioritariamente por intuição
Ambiente e motivação no trabalho	Associam a permanência ao ambiente saudável, equilíbrio e valorização	Valorizam o espírito de equipa, mas admitem limitações na atuação estratégica

Fonte: Entrevistas

Estes dados confirmam o que autores como Price (2001) identificaram como sendo um dos principais entraves à eficácia das políticas de gestão de recursos humanos: a dissonância entre as expectativas dos trabalhadores e a perceção da gestão sobre essas mesmas expectativas. Quando os gestores não integram de forma efetiva a voz dos seus colaboradores nos processos de decisão e nas estratégias de retenção, as soluções tendem a ser pouco ajustadas à realidade e, por isso, menos eficazes.

Esta desconexão não apenas compromete a eficácia das respostas institucionais, como contribui para o agravamento do fenómeno da rotatividade. Conforme salientado por Chiavenato (2010), uma política de recursos humanos só será eficiente se for alicerçada num diagnóstico rigoroso e partilhado, com base na escuta ativa dos diversos atores organizacionais. Deery e Jago (2009), por sua vez, reforçam que um ambiente organizacional estável e motivador depende de práticas coerentes, consistentes e estrategicamente alinhadas.

De forma geral, esta análise comparativa reforça a necessidade de uma abordagem mais integrada, onde a gestão de pessoas seja tratada como eixo estratégico e não apenas operacional. A superação da rotatividade excessiva exige, por conseguinte, um compromisso com o desenvolvimento de uma cultura organizacional centrada na valorização do trabalhador, na transparência da comunicação interna e na implementação de medidas sustentadas que respondam às reais necessidades das equipas.

5.5 ANÁLISE S.W.O.T. – FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A análise S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada para avaliar, de forma estruturada, os pontos fortes e fracos internos de uma organização, bem como as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo. A sua aplicação no presente estudo visa oferecer uma visão integrada e crítica do fenómeno da rotatividade no setor hoteleiro, proporcionando insights fundamentais para o desenvolvimento de estratégias de gestão de recursos humanos mais eficazes, sustentáveis e adaptadas à realidade de cada contexto.

A figura 34, apresenta uma análise detalhada da matriz S.W.O.T., com base nos dados recolhidos dos questionários e das entrevistas, identificando os fatores que mais influenciam a rotatividade e propondo direções estratégicas para a melhoria da gestão de recursos humanos.

Figura 34. Análise S.W.O.T. da gestão da rotatividade nos hotéis estudados.



Fonte: elaboração própria

Os dados revelaram a existência de elementos positivos que devem ser reconhecidos e valorizados. Estes **pontos fortes**, embora muitas vezes informais, representam recursos internos valiosos que podem ser potenciados numa futura estratégia de gestão integrada:

- I. **Espírito de equipa promovido em algumas Unidades:** em várias entrevistas, foi referida a existência de relações de proximidade e entreajuda entre os membros das equipas, o que contribui para um ambiente de trabalho colaborativo. Esta coesão é valorizada pelos colaboradores e pode atuar como fator protetor contra a rotatividade, sobretudo quando combinada com liderança empática;
- II. **Relações interpessoais próximas entre chefias e colaboradores:** a informalidade e acessibilidade das chefias intermédias foram destacadas como aspetos positivos. Os colaboradores referem sentir-se ouvidos em

situações pontuais, o que contribui para a criação de um clima de confiança, ainda que limitado à esfera relacional e não institucional;

- III. **Iniciativas locais de valorização simbólica:** algumas chefias implementam práticas simples de motivação, como oferecer bombons, bolos ou organizar jantares. Estas ações, embora esporádicas, têm impacto positivo na moral da equipa e podem funcionar como medidas de reforço afetivo, em contextos de carência institucional.
- IV. **Baixa rotatividade em funções de chefia e receção:** os dados revelam uma maior estabilidade nas funções técnicas e de liderança, como receção e direção. A longevidade nestes cargos pode indicar um certo grau de fidelização organizacional e experiência acumulada, fatores benéficos para a manutenção da identidade e dos processos internos da unidade.

Os pontos fortes existentes e constituem uma base favorável para a melhoria da gestão de pessoas. Assim, **as oportunidades** atuais permitem não apenas colmatar lacunas, mas também fortalecer práticas positivas já em curso, promovendo uma abordagem mais estratégica e eficaz:

- I. **Desenvolvimento de políticas estratégicas de gestão de pessoas:** a constatação generalizada da ausência de políticas de retenção representa, paradoxalmente, uma oportunidade: a criação e implementação de estratégias estruturadas poderá gerar melhorias significativas no ambiente laboral e na fidelização dos colaboradores.
- II. **Implementação de entrevistas de saída e escuta ativa:** institucionalização de mecanismos formais de recolha de feedback (como entrevistas de saída) permitiria identificar padrões, compreender motivações de saída e ajustar estratégias de gestão. Esta escuta ativa reforça a participação dos colaboradores e a cultura de aprendizagem organizacional.
- III. **Formação contínua e capacitação da liderança intermédia:** investir na formação de chefias pode potenciar práticas de liderança mais consistentes e conscientes. A profissionalização da gestão de pessoas contribuirá para uma abordagem mais estratégica e menos intuitiva, elevando a qualidade da supervisão e do acompanhamento de equipas.
- IV. **Melhoria do reconhecimento formal e institucional dos colaboradores:** criar sistemas de reconhecimento que vão além dos gestos simbólicos, com normas

claras, como prémios de desempenho, menções públicas ou progressão interna baseada em mérito, pode fortalecer a motivação intrínseca e reduzir a insatisfação associada à invisibilidade laboral.

As fragilidades internas identificadas, ou seja, os **pontos fracos**, comprometem a eficácia da gestão de pessoas e reduzem a capacidade de resposta da organização perante os desafios do setor:

- I. **Ausência de políticas formais de retenção de talento:** todos os entrevistados reconheceram que não existem planos estruturados para manter os colaboradores na empresa. A gestão do turnover é feita de forma reativa, sem uma abordagem planeada que identifique causas, preveja tendências ou proponha soluções duradouras;
- II. **Práticas informais, descontinuadas e não sistematizadas:** todas as ações de valorização são dependentes da iniciativa individual das chefias e não seguem qualquer norma organizacional. Isso dificulta a sua replicação, avaliação e continuidade, enfraquecendo a consistência das práticas de gestão de pessoas;
- III. **Falta de planos de carreira e progressão interna:** a ausência de perspetivas de desenvolvimento profissional foi apontada como uma das principais causas de insatisfação dos colaboradores. A inexistência de um percurso claro de evolução dentro da organização limita a motivação e promove a saída de profissionais qualificados;
- IV. **Inexistência de registos formais sobre rotatividade:** nenhum dos hotéis mantém estatísticas organizadas sobre o número de saídas, motivos de desligamento ou duração média de permanência. Esta ausência de dados impede uma análise fundamentada e o desenvolvimento de medidas de correção eficazes;
- V. **Subvalorização dos fatores organizacionais na origem da rotatividade:** muitos gestores tendem a atribuir a rotatividade a características individuais dos colaboradores, como falta de motivação ou inadequação ao posto, desvalorizando os fatores sistémicos, como condições de trabalho, reconhecimento ou liderança. Esta visão parcial compromete o diagnóstico e limita a eficácia das respostas;

As **ameaças** identificadas aprofundam as fragilidades internas já existentes. A falta de políticas e práticas estruturadas torna os hotéis mais vulneráveis a riscos externos, como a perda de talento e a instabilidade nas equipas.

- I. **Perda de talento para hotéis concorrentes com melhores condições:** a insatisfação com a remuneração e a ausência de benefícios competitivos colocam os hotéis analisados em desvantagem face a unidades com políticas de atração e retenção mais atrativas. Esta vulnerabilidade pode agravar-se em períodos de maior procura no setor;
- II. **Instabilidade nas equipas operacionais devido à rotatividade constante:** a elevada saída de pessoal, sobretudo em funções de base como housekeeping, compromete a continuidade do serviço, aumenta a carga de trabalho para os que permanecem e prejudica a coesão das equipas;
- III. **Desmotivação crescente dos trabalhadores sem perspectiva de progressão:** a falta de planos de carreira e a estagnação funcional promovem sentimentos de frustração, levando os colaboradores a procurar alternativas no mercado de trabalho ou a adotar uma postura de desengajamento dentro da própria organização;
- IV. **Erosão da cultura organizacional por práticas inconsistentes:** a ausência de diretrizes claras e a gestão baseada na intuição resultam em práticas desiguais entre departamentos, o que gera perceções de injustiça e contribui para a fragmentação da identidade organizacional. Esta incoerência mina a confiança dos colaboradores e compromete o alinhamento institucional.

A análise S.W.O.T. da gestão de pessoas nos hotéis estudados oferece uma visão crítica e abrangente sobre os fatores que influenciam a rotatividade. Os pontos fortes revelam um capital relacional valioso, como o espírito de equipa e a proximidade entre chefias e colaboradores, que, se bem aproveitados, podem servir como alicerce para melhorar a retenção de talento. Por outro lado, os pontos fracos destacam limitações estruturais importantes, como a falta de políticas de retenção eficazes, a ausência de planos de carreira claros e a inexistência de mecanismos formais para monitorizar a rotatividade.

As oportunidades identificadas, como o desenvolvimento de estratégias formais de gestão de pessoas, a formação contínua das chefias e a valorização institucional dos colaboradores, apresentam soluções concretas e viáveis para superar as fragilidades internas. Por sua vez, as ameaças externas, como a perda de talento para a concorrência e a

erosão da cultura organizacional, tornam ainda mais urgente a adoção de uma abordagem mais estratégica e profissionalizada na gestão de pessoas, alinhada com as exigências do setor hoteleiro.

Com base nesta análise S.W.O.T., foram identificadas várias medidas estratégicas que podem responder diretamente às fragilidades e riscos, enquanto aproveitam os potenciais existentes. O sucesso de qualquer intervenção dependerá da capacidade da organização de transformar os recursos humanos em vantagens sustentáveis, corrigindo as fragilidades, aproveitando as oportunidades e mitigando os riscos, sempre com base em um plano de ação institucional coeso, coerente e contínuo.

CAPÍTULO VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES

O presente estudo analisou os fatores que influenciam o turnover no setor hoteleiro em Portugal, tendo como base um estudo de caso em unidades hoteleiras localizadas na zona do Marquês de Pombal, em Lisboa, centrando-se num recorte urbano que permitiu compreender as tendências e desafios transversais à hotelaria nacional, tendo como objetivo geral a análise dos fatores que influenciam a rotatividade no sector hoteleiro. Partindo de uma abordagem metodológica mista, que combinou questionários aplicados aos colaboradores e entrevistas realizadas com gestores, procurou-se compreender as dinâmicas subjacentes ao fenómeno da rotatividade e identificar práticas eficazes de gestão de pessoas que possam contribuir para a sua mitigação.

Os resultados obtidos permitem destacar conclusões significativas, fruto da triangulação entre dados quantitativos e qualitativos, que revelam a complexidade e a multifacetada natureza do turnover nas unidades hoteleiras estudadas.

O primeiro objetivo da investigação consistiu em conhecer o índice de turnover no setor hoteleiro na zona do Marquês de Pombal, nos últimos cinco anos. As entrevistas com os gestores indicaram que não existem dados sistematizados sobre a rotatividade, sendo a perceção dos gestores baseada essencialmente na memória individual. Alguns departamentos, como receção e direção, apresentam estabilidade, enquanto funções operacionais, especialmente no *housekeeping*, registam taxas elevadas de saída de colaboradores. Esta ausência de registos formais representa uma limitação significativa para a implementação de estratégias eficazes de gestão de pessoas.

O segundo objetivo foi identificar as práticas adotadas pelos hotéis para o controlo da rotatividade. A análise qualitativa revelou que não existem políticas estruturadas de retenção de talento. A gestão do turnover é predominantemente reativa, com iniciativas pontuais das chefias intermédias, como jantares de equipa ou pequenos gestos simbólicos de valorização. Este cenário destaca a ausência de uma abordagem estratégica e consistente na gestão de recursos humanos, comprometendo a eficácia das ações de retenção a longo prazo.

O terceiro e quarto objetivos centram-se na identificação dos fatores que influenciam a rotatividade, sob a perspetiva dos colaboradores e gestores. Os resultados do questionário indicaram que os colaboradores apontam a insatisfação salarial, a ausência de crescimento profissional, o ambiente tóxico e a falta de reconhecimento como os principais fatores que contribuem para a sua saída. Por outro lado, os gestores tendem a atribuir a

rotatividade a questões individuais, como a inadequação ao posto de trabalho ou decisões pessoais dos colaboradores. Esta discrepância de percepções sugere uma visão menos estruturada e distante da realidade vivida pelas equipas operacionais.

O quinto objetivo procurou analisar o impacto do turnover nas unidades hoteleiras. Ambos os grupos reconhecem os efeitos negativos da rotatividade, como a sobrecarga de trabalho, a desmotivação e o desgaste emocional. No entanto, alguns gestores consideram que a rotatividade pode ser positiva em certas circunstâncias, enquanto os colaboradores destacam o impacto desestabilizador da saída frequente de colegas, afetando a coesão e o moral da equipa.

O sexto objetivo centrou-se na formulação de propostas para a redução da rotatividade. As respostas ao inquérito indicaram que a valorização dos colaboradores é a medida prioritária, seguida pela melhoria das condições de trabalho e o investimento em formação. Estas propostas estão alinhadas com as recomendações teóricas e sugerem uma direção clara para as políticas de retenção a implementar nas unidades hoteleiras. A análise S.W.O.T. complementou este diagnóstico, permitindo identificar um conjunto de medidas estratégicas que abordam diretamente as fragilidades, riscos e potencialidades da gestão de pessoas.

O inquérito aos colaboradores proporcionou uma visão detalhada e quantitativa sobre as suas percepções, motivações e fatores de insatisfação. Este instrumento revelou-se essencial para compreender as expectativas e preocupações dos colaboradores de forma estruturada, oferecendo uma base sólida para a definição de estratégias que atendam às suas necessidades reais. As entrevistas com gestores e responsáveis de departamento permitiram compreender as práticas de gestão adotadas, as percepções da liderança sobre o fenómeno do turnover e os principais desafios enfrentados na retenção de talento. No entanto, estas entrevistas evidenciaram a falta de mecanismos formais de escuta, como entrevistas de saída, e a ausência de dados estatísticos rigorosos que permitam monitorizar a rotatividade de maneira estruturada.

A comparação entre os resultados dos questionários e das entrevistas revelou convergências na percepção da rotatividade como um problema relevante, mas também diferenças significativas nas causas atribuídas. Enquanto os colaboradores destacam fatores organizacionais, os gestores tendem a atribuir o turnover a causas individuais. Esta divergência compromete a eficácia das estratégias de retenção e reforça a necessidade de alinhar discursos e práticas. O confronto entre as perspetivas aponta para a urgência de

uma gestão de pessoas mais estratégica, participativa e sustentada em dados objetivos, refletindo as reais necessidades das equipas.

A análise S.W.O.T. permitiu sintetizar os principais pontos fortes e fracos das práticas de gestão de pessoas observadas, bem como identificar as oportunidades e ameaças externas que afetam diretamente a retenção de colaboradores. A ausência de planos de carreira, a falta de incentivos institucionais e uma cultura organizacional incoerente revelaram-se obstáculos importantes à retenção de talento. Contudo, a crescente valorização do bem-estar no trabalho e o acesso a programas de formação contínua abrem novas possibilidades para uma atuação mais eficaz e estratégica.

Conclui-se, assim, que enfrentar a rotatividade exige um reconhecimento claro de que o capital humano deve ser uma prioridade institucional. Uma gestão profissionalizada, orientada por dados, com uma escuta ativa e um compromisso genuíno com o desenvolvimento dos colaboradores, é essencial para reverter a tendência de instabilidade e promover ambientes de trabalho mais sustentáveis, coesos e motivadores.

Este estudo aprofundou o fenómeno da rotatividade no setor hoteleiro, com um foco específico nas unidades da zona do Marquês de Pombal, e evidenciou a necessidade urgente de uma gestão de pessoas mais estratégica, estruturada e participativa.

Embora o estudo tenha incidido sobre uma zona urbana específica, os resultados obtidos refletem tendências amplamente observadas no setor hoteleiro em Portugal, podendo, assim, ser considerados indicativos de desafios e oportunidades transversais à realidade nacional. O trabalho contribui para a reflexão sobre a rotatividade enquanto fenómeno complexo e multidimensional, enquanto, do ponto de vista prático, oferece orientações cruciais para o desenvolvimento de políticas de retenção mais eficazes e sustentáveis. Assim, todas as recomendações apresentadas não só respondem às necessidades específicas das unidades analisadas como também consagram orientações estratégicas aplicáveis a diferentes contextos do setor hoteleiro em Portugal, contribuindo para uma gestão mais eficaz da retenção de talento bem como para a mitigação dos impactos organizacionais do *turnover*.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora este estudo tenha fornecido uma análise detalhada do fenómeno da rotatividade no setor hoteleiro, algumas limitações devem ser reconhecidas para uma interpretação mais cautelosa dos resultados.

Primeiramente, a amostra escolhida, centrada nos hotéis da zona do Marquês de Pombal, limita a possibilidade de generalizar os achados para todo o setor hoteleiro português, dado o seu carácter geográfico e organizacional específico. Outro ponto importante refere-se ao facto de a recolha de dados ter dependido principalmente da auto-perceção dos participantes, tanto colaboradores como gestores. Apesar de garantir o anonimato e incentivar respostas honestas, é possível que as perceções estejam influenciadas por fatores emocionais ou contextuais, que não foram totalmente controlados. Adicionalmente, o estudo focou-se apenas em hotéis de média dimensão, excluindo outras tipologias como *hostels*, grandes cadeias internacionais ou unidades com modelos de gestão inovadores. A inclusão dessas diferentes tipologias poderia proporcionar uma perspetiva mais ampla sobre a rotatividade no setor.

Por fim, o estudo adotou uma abordagem descritiva e analítica, sem implementar ou monitorizar as estratégias sugeridas ao longo do tempo. Pesquisas futuras poderiam adotar uma abordagem longitudinal, permitindo avaliar a eficácia das políticas de retenção ao longo de um período mais extenso. Apesar dessas limitações, os dados obtidos oferecem uma compreensão significativa sobre as causas e os impactos do turnover, fornecendo uma base sólida para a formulação de políticas de gestão de pessoas mais eficazes e alinhadas com as necessidades do setor.

6.3 PROPOSTAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Com base nas conclusões e limitações deste estudo, surgem várias direções que podem ser exploradas em investigações futuras, com o objetivo de expandir a compreensão sobre o fenómeno da rotatividade no setor hoteleiro.

Em primeiro lugar, recomenda-se a ampliação da amostra, incluindo uma variedade maior de hotéis, de diferentes tipologias, dimensões e localizações geográficas. Essa expansão possibilitaria uma análise comparativa mais abrangente e representativa do turnover em nível nacional. Além disso, seria pertinente investigar casos de sucesso na retenção de talento, focando em práticas inovadoras de gestão de recursos humanos e avaliando o impacto real dessas estratégias na redução da rotatividade. A comparação entre unidades que adotam políticas estruturadas de gestão de pessoas e aquelas que seguem abordagens mais empíricas poderia fornecer insights valiosos sobre fatores críticos de sucesso.

Outro caminho relevante seria a realização de estudos longitudinais, que permitissem acompanhar a evolução das práticas organizacionais ao longo do tempo. Essa abordagem seria fundamental para avaliar a eficácia de iniciativas como a implementação de planos de carreira, programas de formação contínua ou políticas de bem-estar laboral. Além disso, investigações futuras poderiam explorar a relação entre a cultura organizacional e a intenção de permanência dos colaboradores, examinando como os valores, normas e práticas simbólicas influenciam a motivação, o compromisso e a fidelização das equipas.

Finalmente, seria importante a criação de uma linha de investigação que realizasse uma análise da perspetiva dos clientes sobre o impacto da rotatividade na qualidade percebida do serviço, na satisfação e na fidelização do público. Abordagem esta que poderia ajudar a estabelecer uma ligação entre as práticas internas de gestão de pessoas e os resultados externos, proporcionando uma visão mais holística do fenómeno. Em suma, estas propostas visam, não só dar continuidade ao debate sobre a rotatividade no setor hoteleiro, como também contribuir para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficazes, sustentáveis e humanizadas, que promovam ambientes de trabalho estáveis e de alta *performance*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9(2), 331-341.
- Aguenza, B. B., & Som, A. P. M. (2012). Motivational factors of employee retention and engagement in organizations. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(6), 88–95.
- AHP (2021). Relatório sobre o estado da hotelaria em Portugal. Associação da Hotelaria de Portugal.
- AHP (2022). *Impactos da COVID-19 na hotelaria portuguesa: Um ano depois*. Associação da Hotelaria de Portugal.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Almeida, I. D. (2021). *Metodologia do trabalho científico* [recurso eletrônico] / Ítalo D'Artagnan Almeida. Recife: Ed. UFPE. (Coleção Geografia).
- Andrade, J., Costa, P., & Silva, M. (2000). *Turismo como impulsionador econômico*. Lisboa: Editora X.
- Baum, T. (2019). Hospitality employment 2033: A backcasting perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 66–74.
- Baum, T., Amoah, V., & Spivack, S. (1997). Percepções da indústria da hospitalidade em termos de emprego: Um estudo exploratório. *International Journal of Hospitality Management*, 16(3), 287–300. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(97\)00031-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(97)00031-5)
- Bilhim, J. A. de F. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), Universidade Técnica de Lisboa.
- Boella, M. J., & Goss-Turner, S. (2019). *Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Guide to Best Practice* (10.^a ed.). Routledge.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora

- Brannick, T. (1999). Gestão de recursos humanos e desempenho na indústria hoteleira. Em Ferreira, J., & Freire, P. (2001). Políticas organizacionais na hotelaria portuguesa. *Revista Portuguesa de Turismo*, 12(3), 45–60.
- Bresk, M. (2023). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Intention: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 13(1), 259–281.
- Bühler, L. V. (2009). *Turnover na hotelaria: Estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba* (Dissertação De Mestrado - Universidade De Caxias Do Sul). Curitiba.
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Cappi, M. N., & von Borell de Araujo, B. F. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. *Revista Eletrônica de Administração*, 21(3), 576–600. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0782014.54843>
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia Científica* (5ª ed.). São Paulo: Prentice.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2.ª ed.). (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos* (7ª ed.). Barueri, SP: Manole.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). *Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos* (3ª ed.). São Paulo: Editora Saraiva.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos no mundo do trabalho*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Choy, D. (1995). The quality of tourism employment. *Tourism Management*, 16(2), pp. 129-137.
- Cunha L. (2010). Desenvolvimento do turismo em Portugal: Os primórdios. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Artigo. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa.
- Cunha, M. I. D. (2016). *A rotatividade de pessoas em unidades hoteleiras: O papel das práticas de gestão de recursos humanos* (Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimentos de Recursos Humanos). Instituto Politécnico do Porto.
- Davidson, M. C., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451–466.
- Davies, C. (2002). *Manual de introdução à hotelaria*. Porto Alegre: Educus.
- Deery, M., & Jago, L. (2009). A framework for work–life balance practices: Addressing the needs of the tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 97–108.
- Dialamícuá, J. A. M. (2014). *Gestão estratégica na hotelaria*. Maputo: Editora Universitária.
- Diehl, A. A. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Epstein, J. (1999). Reducing turnover through training. High Volume Printing. Great Britain: Pearson Education Ltd.
- Fagundes, L., Silva, R. & Gomes, T. (2020). Fatores de Motivação e Satisfação do Trabalhador na Indústria Hoteleira. *Revista Portuguesa de Gestão de Recursos Humanos*, 11(2), 75-90.
- Ferreira, M. & Freire, O. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 5(2), pp. 175-200.
- Foddy, W. (1996). *Como perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários* (L. Campos & A.G. Monteiro, trad.). Oeiras: Celta Editora.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Giousmpasoglou, C., Marinakou, E., & Zopiatis, A. (2021). Hospitality managers in turbulent times: The impact of COVID-19 on mental health and well-being. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 1296–1315. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2020-0814>
- Guilding, C., Lamminmaki, D., & McManus, L. (2014). Staff turnover costs: In search of accountability. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 231–243. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.001>
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14–21.
- Hoteis.com. (2025). Marquês De Pombal Hotel, no Distrito de Lisboa. Disponível em: <http://pt.hoteis.com/ho191528/m-arcas-de-pombal-hotel-lisboa-portugal/>
- Hotel Marquês de Pombal. (2025). Site Oficial - Hotel l Marquês de Pombal Lisboa. Disponível em: <http://www.hotel-marquesdepombal.pt/pt/>
- Hotel Marquês de Pombal. (2023). Serviços Hotel Marquês de Pombal Lisboa. Disponível em: <https://www.hotel-marquesdepombal.pt/pt/servicos/>
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Why Diversity Matters*. McKinsey & Company.
- INE (2022). *Estatísticas do Turismo – Análise e tendências*. Instituto Nacional de Estatística.
- INE. (2024). *Estatísticas do Turismo: Estabelecimentos Hoteleiros em Portugal*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de recursos humanos* (10ª ed.). São Paulo: McGrawHill.
- James, K., & Mathew, S. (2012). Employee Turnover: Causes and Consequences. *International Journal of Business and Management*, 7(7), 1-5.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

- Keller, P. (2000). Destination marketing: Strategic areas of inquiry. In: Manente, M.; Cerato, M. (Ed.). *From Destination to Destination Marketing and Management*, (pp. 29-44). Venice: Ciset.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management: The Millennium Edition* (10.^a ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Lakatos, E.M. & Marconi, M.A. (1991). *Metodologia científica* (3^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lashley, C., & Lee-Ross, D. (2003). *Organizational behavior for leisure services*. Oxford: Elsevier.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Martins, D., & Cruz, R. M. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica* (1^a Edição). Editora RH.
- Martins, L. (2020). *A herança cultural e o turismo em Portugal*. Porto: Publicações Culturais.
- Martins, P. (2021). *Cultura Organizacional e Retenção de Talento no Setor Hoteleiro*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa). Universidade de Lisboa.
- Mascarenhas, S. A. (2012). *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Education.
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing* (3^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mattar Neto, J. (1996). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento* (3^a ed.). São Paulo: Atlas.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., Rude, S. N., & Hargrove, L. J. (2001). Relationship between employee turnover and employee satisfaction on a university campus. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 6(2), 19-34.

- Medeiros, R. R., Alves, R. C., & Ribeiro, S. R. (2013). Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio LTDA. *Revista Connexio*, 2(1), 115–126.
- Mendonça, H.L.C. (2021). *Metodologia para estudo de caso*. Recife: Ed. UFPE.
- Milioni, B. (2006). *Dicionário de termos de recursos humanos*. São Paulo: Fênix Central de Negócios.
- Mobley, W.H. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz.
- Moreira, W. (2021). *Como as empresas encaram a alta rotatividade de pessoal*. <https://www.bonde.com.br/mundo-corporativo/artigos/como-as-empresas-encaram-a-alta-rotatividade-de-pessoal--313342.html>
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Pandey, D. L., & Risal, N. (2024). Investigation of human resource practices, burnout and turnover intention. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(1), 222–231. <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i1p19>
- Pereira, J. (2022). *Práticas de gestão de recursos humanos e efeitos no turnover* (Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, Portugal). Universidade do Minho.
- Pomi, E. M. (2005). *A importância da gestão do turnover*. [http://www.rh.com.br/Portal/Relacao Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestaodoturnover.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao%20Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestaodoturnover.html)
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), pp. 600-624.
- Ramalho, L. (2011). *Atitudes e práticas de gestão de talento: Estudo exploratório no contexto organizacional português* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora). Universidade de Évora.
- Robbins, S. P. (2017). *Comportamento organizacional* (17ª ed.) São Paulo: Pearson.

- Rony, Z. (2019). *Job Shadowing as One of the Effective Activities in the Promotion Process Creates Quality Managers*. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/335909483>. Acessado em 10/02/2025
- Santana, A. B. (1996). *Rotatividade nas organizações: Funcionários, salários e condições de trabalho*. São Paulo: Editora Exemplo.
- Santo, P. E. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Santos, J.D. (2019). *Práticas de gestão de talento em empresas inovadoras* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho). Universidade do Minho.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. (1965). *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder.
- Silva, A., & Gonçalves, P. (2021). *Inovação e tecnologia no setor hoteleiro*. Braga: Encontro de Turismo.
- Silva, E.M., Costa, S.T.S., Amorim, D.A., Borges, M.A.D.A., & Chaves, P.V.A. (2023). Retenção de talento nas organizações. *GETEC - Revista de Gestão, Tecnologia e Engenharia*, 40, 4–18.
- Silva, E., & Junqueira, L. (2016). Gestão de mudança organizacional: Em busca de novas propostas de pesquisadores brasileiros. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 5(2), pp. 101-115. <https://doi.org/10.17800/2238-8893/aos.v5n2p1011-15>
- Silva, G.L.R. (2001). *Controle do turnover: Como prevenir e demitir com responsabilidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Silva, L.S. (2021). Retenção de talento e sua importância na gestão de recursos humanos (Artigo Científico, Instituto de Ensino Superior Franciscano). Instituto de Ensino Superior Franciscano.
- Silva, M. P. (2013). *Relação das práticas de gestão de recursos humanos com turnover: Um estudo com empresas do norte do Paraná* (Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto). Universidade de São Paulo.
- Soares, N. (2021). Estratégias de atração e retenção de capital humano (Relatório de Estágio, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC).

- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069–1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- Teixeira, A. C. (2014). *Motivação e desempenho nas organizações*. Universidade de Coimbra.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12–27.
- Trivago. (2025). Hotel l Marques De Pombal - Lisboa. Disponível em: <http://www.trivago.pt/pt/oar/hotel-marques-de-pombal-lisboa?search=100-34795>
- Triviños, A. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T., & Li, Q. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>
- Wine, B., Osborne, M. R., & Newcomb, E. T. (2020). On Turnover in Human Services. *Behavior Analysis in Practice*, 13(2), 492-501.
- Wisner, A. (1994). *A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: Fundacentro,
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>

ANEXOS

Anexo 1. Inquérito de pesquisa

Questionário sobre os “Fatores que determinam o turnover no setor hoteleiro: Estudo de caso dos Hotéis no Marquês de Pombal em Portugal”

Este questionário faz parte do estudo de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional da Universidade Lusíada de Lisboa, com o objetivo de compreender os fatores que contribuem para a alta taxa de turnover no setor hoteleiro, especificamente em hotéis localizados na região do Marquês de Pombal. As suas respostas serão mantidas em confidencialidade.

Secção 1 Dados demográficos

1. **Género:**
 - ☐ Masculino
 - ☐ Feminino
 - ☐ Outro
2. **Faixa etária:**
 - ☐ Menos de 20 anos
 - ☐ 21-30 anos
 - ☐ 31-40 anos
 - ☐ 41-50 anos
 - ☐ 51-60 anos
 - ☐ Mais de 60 anos
3. **Nacionalidade:** _____
4. **Habilitações literárias:**
 - ☐ Básico
 - ☐ Secundário
 - ☐ Superior

☐ Outra: _____

5. Estado civil:

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ União de facto
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

6. Função: _____

7. Tempo de serviço (em meses ou anos):

- ☐ ____ meses
- ☐ ____ anos

Secção 2: Satisfação no trabalho

8. Como avalia a sua satisfação no trabalho?

- ☐ Muito insatisfeito(a)
- ☐ Insatisfeito(a)
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito(a)
- ☐ Muito satisfeito(a)

9. Como descreve o relacionamento com os seus colegas de trabalho?

- ☐ Excelente
- ☐ Bom
- ☐ Neutro
- ☐ Mau
- ☐ Muito mau

10. Quais são os fatores que mais contribuem para a sua permanência neste hotel? (Selecionar todos os que se aplicam)

- ☐ Ambiente de trabalho
- ☐ Remuneração e benefícios
- ☐ Oportunidades de formação e crescimento
- ☐ Reconhecimento profissional
- ☐ Boa liderança
- ☐ Facilidade em conciliar vida pessoal e profissional
- ☐ Outros: _____

Secção 3: Motivos para sair

11. Em caso de considerar despedir-se, quais seriam os principais fatores que influenciariam? (Selecionar todos os que se aplicam)

- ☐ Ambiente de trabalho tóxico
- ☐ Procura de melhor remuneração e benefícios
- ☐ Falta de crescimento profissional
- ☐ Falta de reconhecimento

- ☐ Má liderança
- ☐ Dificuldade em conciliar vida pessoal e profissional
- ☐ Outros: _____

12. A cultura organizacional do hotel (valores, comunicação e apoio) é um fator que influenciaria a sua decisão de se despedir?

- ☐ Sim, muito
- ☐ Sim, de forma moderada
- ☐ Não, não influenciaria
- ☐ Não sei

Secção 4: Gestão de Recursos Humanos

13. Como avalia as práticas de gestão de recursos humanos do hotel?

- ☐ Muito boas
- ☐ Boas
- ☐ Indiferente
- ☐ Más
- ☐ Muito más

14. Como avalia a motivação proporcionada pelas ações de gestão do hotel?

- ☐ Muito boa
- ☐ Boa
- ☐ Neutra
- ☐ Fraca
- ☐ Muito fraca

15. Considera que a liderança do hotel é eficaz na resolução de conflitos e problemas internos?

- ☐ Muito eficaz
- ☐ Eficaz
- ☐ Neutra
- ☐ Pouco eficaz
- ☐ Nada eficaz

16. A liderança do hotel faz um esforço para reconhecer e valorizar o seu trabalho?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Secção 5: Fatores externos

17. Sente que o setor hoteleiro em Portugal está a passar por dificuldades que afetam diretamente o ambiente de trabalho?

- ☐ Sim, de forma significativa
- ☐ Sim, de forma moderada

- ☐ Não, não afeta
- ☐ Não sei

Secção 6: Estratégias de retenção e melhoria

18. Considera importante que o hotel ofereça programas específicos de bem-estar e apoio psicológico para os colaboradores?

- ☐ Muito importante
- ☐ Importante
- ☐ Neutro
- ☐ Pouco importante
- ☐ Nada importante

19. Quão importante é para si o reconhecimento informal (elogios e/ou feedback positivo) por parte da liderança e colegas de trabalho?

- ☐ Muito importante
- ☐ Importante
- ☐ Neutro
- ☐ Pouco importante
- ☐ Nada importante

20. Acredita que os benefícios sociais (exemplo: seguros de saúde, ajudas de custo, etc.) poderiam ser um fator motivacional para reduzir o turnover?

- ☐ Sim, muito
- ☐ Sim, de forma moderada
- ☐ Não, não influenciaria
- ☐ Não sei

21. Selecione as ações que acredita que poderiam ajudar a reduzir o turnover no hotel? (Marque todos os que se aplicam)

- ☐ Melhorar a comunicação interna
- ☐ Oferecer mais benefícios
- ☐ Implementar programas de formação e desenvolvimento de carreira
- ☐ Implantar ambiente de trabalho saudável
- ☐ Valorização de funcionários
- ☐ Oferecer condições de trabalho, flexibilidade e bem-estar
- ☐ Outros: _____

Anexo 2. Guião de entrevista

Guião de Entrevista

A presente entrevista é realizada no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, na Universidade Lusíada de Lisboa. O tema deste estudo é "Fatores que determinam o turnover no setor hoteleiro: Estudo de caso dos Hotéis no Marquês de Pombal em Portugal". Esta entrevista tem como objetivo compreender as razões que contribuem para o turnover no setor hoteleiro, as estratégias adotadas pelos hotéis para mitigar esse turnover, e a forma como essas práticas impactam a retenção de funcionários. As suas respostas serão tratadas com confidencialidade e anonimato. Muito obrigada pela disponibilidade para participar.

Secção 1: Dados Demográficos

1.1 Género:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro

1.2 Faixa etária:

- ☐ Menos de 20 anos
- ☐ 21-30 anos
- ☐ 31-40 anos
- ☐ 41-50 anos
- ☐ 51-60 anos
- ☐ Mais de 60 anos

1.3 Nacionalidade: _____

1.4 Habilitações literárias:

- ☐ Básico
- ☐ Secundário
- ☐ Superior
- ☐ Outra

1.5 Departamento/Serviço: _____

1.6 Cargo/Posto: _____

1.7 Tempo de serviço no hotel (em meses/anos): _____

Secção 2: Gestão do Turnover

2.1 Qual é que tem sido a taxa de turnover no hotel nos últimos cinco anos? (resposta aberta)

2.2 Quais é que foram as principais razões identificadas para a rotatividade de colaboradores neste hotel?

- ☐ Ambiente de trabalho
- ☐ Remuneração e benefícios
- ☐ Falta de crescimento profissional
- ☐ Falta de reconhecimento
- ☐ Má liderança
- ☐ Dificuldade em conciliar vida pessoal e profissional
- ☐ Outros: _____

Secção 3: Práticas de Gestão de Recursos Humanos

3.1 Que políticas têm sido implementadas para controlar e reduzir o turnover de colaboradores? (resposta aberta)

Secção 4: Impacto do turnover

4.1 De que forma é que o turnover afeta a equipa de trabalho em termos de motivação? (resposta aberta)

Secção 5: Avaliação de *feedback*

5.1 O hotel recolhe feedback dos colaboradores que saem? Se sim, qual é a principal razão dada pelos que deixam a empresa? (resposta aberta)

Muito obrigada pela disponibilidade e pelas informações. A sua colaboração é fundamental para o sucesso deste estudo.