INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

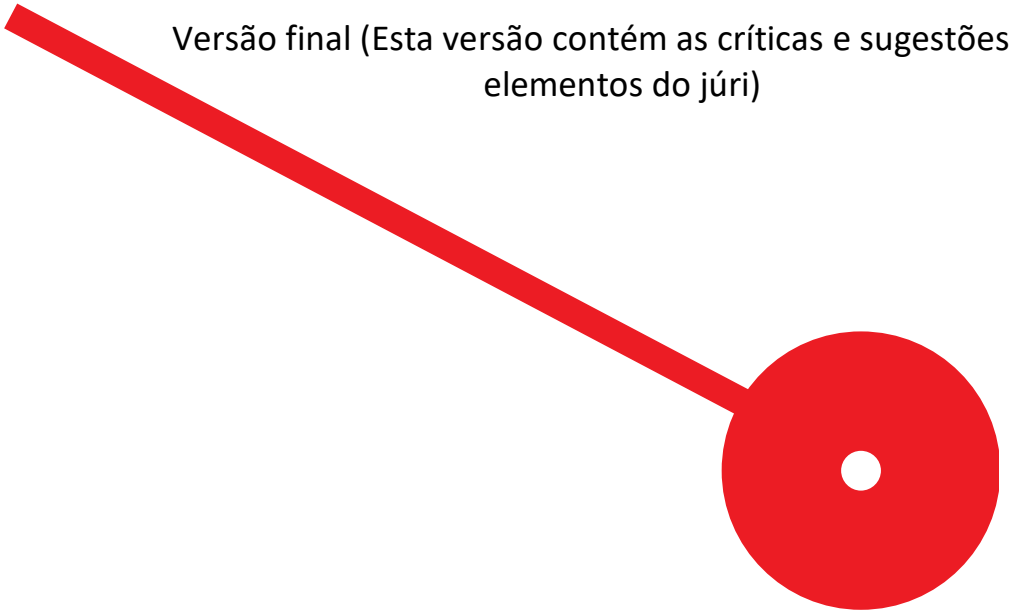
M MESTRADO
EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A importância do *Employer Branding* na atração e retenção de colaboradores no setor Hoteleiro

Cláudia Sofia Lopes Pires

07/2022

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)



Cláudia Sofia Lopes Pires
A importância do *Employer Branding* na atração e retenção de colaboradores no setor Hoteleiro
07/2022

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

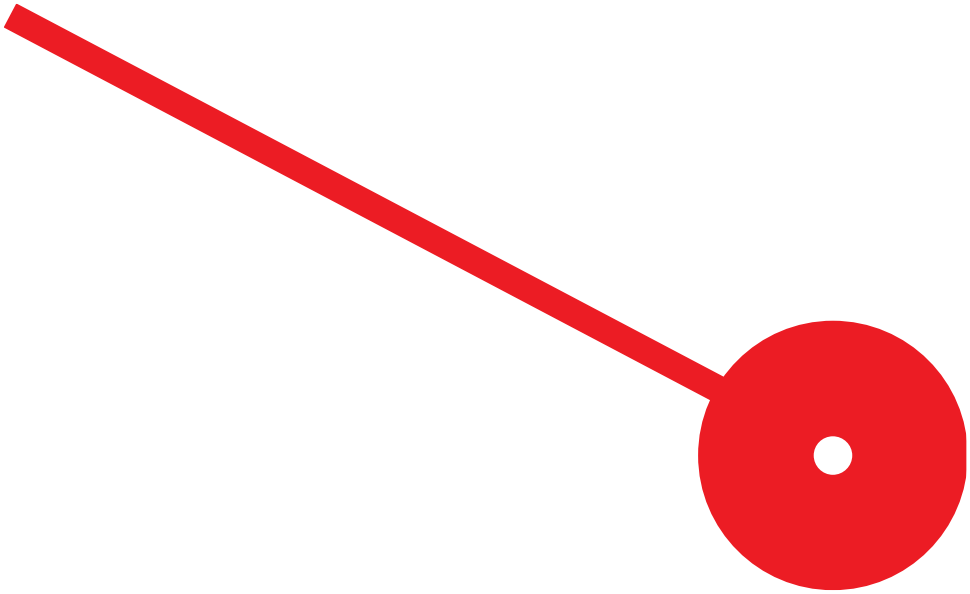
M MESTRADO
EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A importância do *Employer Branding* na atração e retenção de colaboradores no setor Hoteleiro

Cláudia Sofia Lopes Pires

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Susana Silva

Cláudia Sofia Lopes Pires
A importância do *Employer Branding* na atração e retenção de colaboradores no setor Hoteleiro
07/2022



Agradecimentos

"Deus deu-te a luz para os teus objetivos, Determinação e Coragem Final de Sonho Que linda Viagem"

Maria do Carmo

Um estudo de investigação é realizado com a premissa de procurar contribuir para um conhecimento mais aprofundado do Homem e das Ciências. Um trabalho com este nível de exigência não poderia ter sido desenvolvido sem o apoio de outrem.

Aproveito este meio para agradecer a todos os intervenientes que colaboraram e contribuíram para a concretização da presente dissertação de mestrado, cujo apoio foi fundamental ao longo de todo o período.

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, ao ISCAP, pela formação que obtive durante o período curricular e que me permitiu obter o conhecimento necessário à realização deste estudo. Neste sentido, fica um agradecimento muito particular à minha orientadora, a Professora Doutora Susana Silva, pela sua disponibilidade, capacidade de motivação e pelo seu imprescindível contributo no apoio técnico. Agradeço, também, a todas as pessoas que colaboraram na realização desta dissertação, nomeadamente a todos os participantes.

Aos meus pais, por acreditarem que eu sou capaz de fazer tudo aquilo que desejar, desde que seja feito com dedicação, persistência, humildade e garra. Estou grata pela ajuda e carinho que ainda recebo. Sem vocês, este caminho não tinha sido possível.

Aos meus amigos, pelo otimismo, pelas conversas sobre tudo e sobre nada, pelos conselhos, gargalhadas e apoio incondicional. Com vocês, os obstáculos parecem perder tamanho e os risos ouvem-se mais alto.

À equipa da *Argo Partners*, por me ensinarem o que é uma verdadeira equipa de trabalho, pela partilha diária e contribuição para o meu crescimento e desenvolvimento enquanto pessoa e profissional.

A todos vocês, o meu muito obrigada!

Resumo

O *Employer Branding* (EB) é uma ferramenta recente, considerada uma estratégia e uma vantagem acentuada para atrair e reter colaboradores nas organizações. Por isso, procuramos perceber como as unidades hoteleiras utilizam no seu estilo laboral algumas práticas de EB, de modo a proporcionar uma maior atração e retenção dos colaboradores. Com o despoletar de uma pandemia, associada ao novo coronavírus (COVID- 19), o setor da hotelaria enfrenta obstáculos sem precedentes. Inseridas num dos setores mais afetados pela crise pandémica, a sobrevivência das unidades hoteleiras depende da sua capacidade de adaptação aos novos desafios que se avizinham.

Para a realização do presente estudo, foi utilizada uma metodologia de caráter qualitativo, em que se realizaram entrevistas semiestruturadas a onze responsáveis de RH, dois indivíduos do sexo masculino e nove do sexo feminino, com idade média de trinta e oito anos, de onze unidades hoteleiras ou grupos hoteleiros. Os dados foram analisados de acordo com os procedimentos da análise temática.

Os principais resultados sugerem que as organizações começam a dar cada vez mais importância aos colaboradores e a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a fazer progressos no que diz respeito à preocupação existente para com os colaboradores. Além disso, foi possível concluir que nos hotéis em estudo, e, para fazer face aos problemas e desafios com que se deparam na gestão quotidiana, cada vez mais estas organizações apostam em práticas de atração e retenção. Finalmente, também foi possível perceber as mudanças ocorridas nos hotéis em estudo quer decorrentes da gestão do quotidiano quer as que se relacionam com as alterações exigidas pela pandemia.

Desta forma, podemos concluir a necessidade de os hotéis se reposicionarem no sentido de redefinirem estratégias/práticas de apoio aos seus colaboradores.

Palavras-Chave: *Employer Branding*, Práticas de Atração, Práticas de Retenção, Hotelaria

Abstract

Employer Branding (EB) is a recent tool, considered a marked strategy and advantage to attract and retain employees in organizations. Therefore, we sought to understand how hotel units use some EB practices in their working style, in order to provide greater attraction and retention of employees. With the outbreak of a pandemic, associated with the new coronavirus (COVID-19), the hospitality industry is facing unprecedented obstacles. As one of the sectors most affected by the pandemic crisis, the survival of hotel units depends on their ability to adapt to the new challenges ahead.

This study used a qualitative methodology, in which semi-structured interviews were conducted with eleven HR managers, two males and eight females, with an average age of thirty-eight years, from eleven hotel units or hotel groups. Data were analyzed according to thematic analysis´ procedures.

The main results suggest that organizations are increasingly beginning to give more importance to employees and Human Resource Management (HRM) has been making progress regarding the existing concern for employees. Furthermore, it was possible to conclude that, in the hotels under study, and in order to face the problems and challenges in their daily management, these organizations are increasingly investing in attraction and retention practices. Finally, it was also possible to understand the changes that have occurred in the hotels under study, both arising from the day-to-day management and those related to the changes required by the pandemic.

In this way, we can conclude the need for hotels to reposition themselves in order to redefine strategies/practices to support their employees.

Keywords: Employer Branding, Attraction Practices, Retention Practices, Hospitality

Índice

Capítulo – Introdução..... 1

Capítulo I – Revisão da Literatura..... 4

1) *Employer Branding* (EB) 5

2) Práticas de Atração de colaboradores no setor Hoteleiro 11

3) Práticas de Retenção de colaboradores no setor Hoteleiro 17

4) Impacto do Covid-19 nos RH da Hotelaria..... 22

4.1) Pandemia COVID-19 24

Capítulo II – Metodologia..... 31

2.1). Objetivos e Opção metodológica..... 32

2.2) Técnica da Recolha de Dados..... 35

2.3) Procedimento de Análise de Dados 36

2.4) Caracterização dos participantes do estudo..... 38

Capítulo III – Apresentação de Resultados..... 41

Capítulo IV – Discussão de Resultados 56

Capítulo V – Conclusão 66

Referências Bibliográficas 73

Apêndices 88

Apêndice I - Questionário Sociodemográfico 89

Apêndice II - Guião da Entrevista 91

Índice de Tabelas

Tabela 1. Objetivos e fundamentação teórica..... 32
Tabela 2. Caracterização dos entrevistados..... 40
Tabela 3. Caracterização das organizações da amostra 40
Tabela 4. Categorias e subcategorias da análise de resultados..... 42

Lista de Abreviaturas

EB – *Employer Branding*

e.g. – Por exemplo

et al. – Entre outros

EVP – *Employee Value Proposition*

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

gRH – gestor de Recursos Humanos

CAPÍTULO – INTRODUÇÃO

A dissertação desenvolvida no presente documento, cuja temática abordada se relaciona com a importância do EB na atração e retenção de colaboradores no setor Hoteleiro em Portugal, enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto.

Atualmente, as organizações enfrentam cada vez mais dificuldades no que concerne à atração e à retenção de talentos. Os motivos são vários, entre os quais a elevada concorrência, a remuneração e os benefícios extrassalariais.

O EB é um conceito recente, mas cada vez mais estudado; tornou-se progressivamente um fator vital para o sucesso das organizações e tem captado uma atenção significativa nos últimos anos, é utilizado para apelar a potenciais empregados e, ao mesmo tempo, envolver os atuais colaboradores de uma organização (Gilliver, 2013). Trata-se de uma ferramenta atual e relevante para as organizações que se pretendam posicionar e obter nome e relevo no mercado. O EB beneficia as organizações, tornando-as atraentes, fiáveis e fidedignas e, posteriormente, contribuí para a atração e a retenção de talentos.

Desta forma, o objetivo primordial do EB é o de diferenciar as organizações no mercado de trabalho e apoiá-las verdadeiramente na sua abordagem para adquirir e reter os colaboradores mais talentosos. O EB, por um lado, desenvolve a marca corporativa, colocando-a num patamar onde é vista como uma organização confiável e atraente no mercado. Por outro lado, cria uma relação ativa entre a organização e os candidatos qualificados a recrutar e a reter (Sullivan, 2009; Backhaus & Tikoo, 2004).

As estratégias de EB estão, então, associadas a processos de atração de potenciais colaboradores e retenção de talentos qualificados que, combinados em simultâneo, permitem às organizações atingir vantagem competitiva no mercado de trabalho. Neste sentido, com o intuito de atingir os objetivos esperados e a sua missão, e, portanto, alcançar o sucesso, uma organização deve focar-se no seu ativo mais importante: as pessoas que a integram (Ferreira et al., 2015). Para tal, uma organização deverá procurar atrair pessoas com competências *skills*, aptidões e conhecimentos adequados, mas também desenvolver e reter futuros talentos. Assim, são necessárias estratégias adequadas e pensadas para reter colaboradores de modo a garantir o seu contínuo interesse pela organização e pelo trabalho desempenhado, e, consequentemente, a sua realização tanto profissional e pessoal, evitando, assim, a monotonia de tarefas.

Então, como existe cada vez mais competitividade no mercado, as organizações procuram cada vez mais encontrar novos talentos e manterem o talento já existente, e que

contribuí para os seus negócios, torna-se pertinente a realização de mais estudos acerca desta temática, de modo a compreender em que medida este novo processo nos RH pode beneficiar a atração e retenção de profissionais. Nesta investigação, procura compreender-se objetivamente a importância do EB na atração e retenção de colaboradores no setor Hoteleiro. A escolha deste setor regeu-se pelo facto de existir uma lacuna de investigação evidenciada por Baum (2019) quando afirma que a literatura sobre o futuro do emprego na hotelaria ainda se revela relativamente limitada e restrita, encontrando-se este setor de atividade com elevadas dificuldades de contratação.

Com este estudo, pretendemos compreender qual a importância que o EB tem na atração e retenção de colaboradores do setor hoteleiro. De modo mais específico, este estudo pretende perceber quais as práticas de atração adotadas pelas unidades hoteleiras, perceber quais as práticas de retenção adotadas pelas unidades hoteleiras e, por fim, conhecer que alterações foram introduzidas ao nível do EB pelo setor hoteleiro provocado pela situação pandémica.

Metodologicamente, este é um estudo qualitativo e apoia-se na recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas. Através da metodologia qualitativa, pretende-se obter uma maior compreensão acerca de uma determinada realidade, partindo de uma análise exploratória de uma temática sobre a qual ainda existem reduzidos estudos (Morgan, 2018).

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos que, apesar de distintos, encontram-se relacionados entre eles, apresentando um fio condutor em todo o estudo. Assim, a estruturação deste trabalho, por capítulos, inicia com uma revisão da literatura, onde são demonstradas as visões, estudos/investigações e os conceitos mais relevantes que se encontram na literatura existente acerca do EB, da atração e retenção dos colaboradores no setor Hoteleiro e, ainda, o impacto do COVID-19 nos RH do setor.

No segundo capítulo, é justificada a escolha da metodologia, os procedimentos metodológicos, os processos de recolha e tratamento dos dados, assim como a amostra usada nesta investigação, elaborando uma breve caracterização dos indivíduos entrevistados e das unidades hoteleiras que eles representam.

O capítulo três e quatro referem-se à apresentação e respetiva discussão dos resultados obtidos neste estudo.

E, por último, no capítulo cinco são apresentadas as conclusões e reflexões finais, onde se resumem os principais resultados, realizando-se a descrição das limitações apontadas, com algumas sugestões que poderão constituir-se reflexões futuras sobre este tema.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1) *Employer Branding* (EB)

O conceito de EB surge, pela primeira vez, na literatura na década de 90, em consequência da "*war for talent*" (Mosley, 2007). No início do século XXI, devido às dificuldades que se faziam sentir no mercado de trabalho e ao elevado número de desempregados, as organizações começaram a enfrentar a escassez que se sentia no que toca às aptidões, conhecimentos e competências dos colaboradores, provocando uma necessidade na atração dos melhores talentos para poderem sobreviver nos mercados (Mosley, 2007).

Este conceito de EB germina, assim, com a dificuldade de as organizações atraírem e reterem Recursos Humanos (RH). Dado que o capital humano é o vetor mais importante das organizações contemporâneas (Malik & Khera, 2017), e que a atratividade de uma organização é um fator importante no recrutamento e retenção de funcionários (Edwards, 2012), o EB surge como uma ferramenta que irá auxiliar as organizações a desenvolverem estratégias de comunicação, replicando os princípios do marketing à GRH (Alnıaçık et al., 2014; Silva & Reis, 2014), de modo a contrariar estas dificuldades de atração e retenção. O termo capital pressupõe um ativo, um recurso produtivo, que enriquece e acrescenta valor ao seu detentor. Contudo, nas organizações tradicionais atuais, o elemento humano ainda é encarado como um recurso indiferenciado, quase como uma *commoditie*. Numa perspetiva mais global, da sociedade em geral, os défices de educação, saberes, qualificações ou competências são uma prova de que, nesta matéria, ainda não se passou, efetivamente, das palavras aos atos (Becker, 1994). O capital humano pode, assim, aportar contributos como o conhecimento e as competências, que, no contexto da gestão organizacional, se encontram intimamente relacionados com o talento, que, por sua vez, contribui decisivamente para alcançar os objetivos da organização (Lloyd, 2008).

O EB tem vindo a tornar-se, de um modo progressivo, um fator fundamental para o sucesso das organizações, numa fase inicial dentro das mesmas, numa perspetiva de retenção, e, numa fase posterior, para o exterior, tendo como objetivo o recrutamento. É usada para atrair funcionários em potencial, enquanto envolve os funcionários atuais da instituição. Contudo, nem todas as organizações têm conhecimento deste processo de EB, pelo que acaba por não ser explorado na sua totalidade, como todos os seus benefícios, nas organizações (Gilliver, 2013). Uma abordagem diferenciadora à marca do empregador permite que a organização se destaque dos restantes elementos do mercado de trabalho, ganhando uma vantagem competitiva na disputa de ativos humanos (Lievens & Slaughter, 2016). Uma forte marca de empregador permite que as organizações se diferenciem da

concorrência, ao mesmo tempo que são consideradas como o melhor local para se trabalhar, pois os profissionais, além de estarem mais exigentes no que diz respeito às funções que desempenham, procuram organizações que lhes agreguem valor e que considerem as suas necessidades e expetativas (Maheshwari et al., 2014).

A investigação refere a existência de uma relação significativa positiva entre deter uma estratégia de EB desenvolvida e a produtividade da organização, verificando-se melhores resultados do que nas organizações com uma estratégia parcialmente desenvolvida ou não desenvolvida. Além disso, nas organizações onde sejam desenvolvidas estratégias de EB, verifica-se que estas, por norma, providenciam um melhor ambiente de trabalho e têm colaboradores mais leais, motivados para o trabalho, que fornecem serviços e produtos de maior qualidade, são comprometidos e saem menos frequentemente para organizações concorrentes (Aldousari et al., 2017).

Outro dos benefícios que pode ser adquirido através do EB está presente na possibilidade de os colaboradores terem um elevado grau de desempenho. Trata-se de reduzir o absentismo e melhorar o desempenho no trabalho (Barrow & Mosley, 2007; Ambler & Barrow, 1996). Os colaboradores que sentem orgulho nos seus empregos é porque provavelmente gostam do seu trabalho e, portanto, têm menos razões para negligenciar as suas obrigações. O prazer que se desenvolve pelo trabalho ajuda na melhoria do desempenho e, na sua maioria, os indivíduos que gostam dos seus empregos são bons profissionais.

Além dos benefícios referidos, verificam-se também resultados positivos para o desempenho financeiro e não financeiro das organizações (Biswas, & Suar, 2016), como para a satisfação dos clientes, a atração de colaboradores, a qualidade de novas contratações, a taxa de rotatividade e a retenção de colaboradores com alto desempenho (Graham & Cascio, 2018), o nível de envolvimento dos colaboradores nos processos de gestão e tomada de decisão, a melhoria e fortalecimento das relações laborais e da cultura organizacional. Desta forma, podemos verificar que possuir uma estratégia de EB de qualidade é vantajoso para as organizações (Kucherov, & Zavyalova, 2011). A implementação desta estratégia tem sido essencial para conseguir atrair candidatos de qualidade e reter colaboradores talentosos (Sokro, 2017).

Especificamente, o EB reduz os custos de recrutamento através de uma melhor comunicação com potenciais colaboradores, já que o processo de recrutamento pode ser muito caro, e possuir uma marca forte de empregador pode contribuir para reduzir os custos. Uma organização com marca forte de empregador tem de anunciar menos e os anúncios não têm de ser tão tentadores para atrair os candidatos. Além disso, as organizações com um

forte EB têm tantas candidaturas que conseguem criar uma base de dados sólida no que concerne a candidatos, fazendo com que, muitas das vezes, não precisam nem de anunciar, nem de publicidade para recrutar candidatos (Moroko & Uncles, 2008; Taylor, 2010; Ambler & Barrow, 1996).

Como todos os processos, também o EB apresenta algumas desvantagens junto dos seus utilizadores e impulsionadores, embora sejam ainda reduzidas as limitações do EB. Segundo Backaus e Tikoo (2004), as desvantagens que são associadas ao processo de EB estão ligadas à má interpretação do conceito e prática, o facto de ser um processo contínuo e moroso ou ligadas à competição e concorrência de outras organizações do ramo. Já Sullivan (2009) considera como aspeto negativo da prática de EB a ambição desmedida e o conformismo.

Alguns críticos (Mosley, 2007; Martin, et al., 2005) têm afirmado que o EB é apenas uma moda passageira, mas que não tem substância, alegando que as organizações usam este conceito apenas para ter o reconhecimento, mas que, na verdade, na GRH, a máxima desta prática é esquecida, funcionando como uma fachada para a criação de uma imagem corporativa forte.

O processo de EB está relacionado com a criação de uma imagem corporativa muito forte e estável (Sullivan, 2009), com o reconhecimento tanto interno como externo (Miles & Mangold, 2007; Minchington, 2010). É também uma excelente ferramenta de comunicação (Hytter, 2007), uma vez mais a nível interno e dos colaboradores da organização assim como externo, estando ligado à parte do reconhecimento.

Consolidada a ideia de que o capital humano aumenta a vantagem competitiva das organizações, e de que a retenção de pessoas com talento se tornou um novo paradigma no mercado de trabalho atual, uma vez que o ambiente empresarial está em constante mutação e as organizações têm de reagir de forma dinâmica na aquisição e retenção de colaboradores competentes, o EB é definido por Backhaus e Tikoo (2004, p.164) como o esforço que uma organização desenvolve no sentido de "promover uma visão objetiva daquilo que a diferencia e torna atrativa enquanto empregador, quer a nível interno quer a nível externo, e a distingue dos seus concorrentes".

Ambler e Barrow (1996) foram os pioneiros na investigação e na atribuição da nomenclatura EB e sugerem que a marca empregadora deve destacar-se por ser diferenciadora, mutável e inovadora.

Por sua vez, Backhaus e Tikoo (2004) foram os primeiros a reconhecer que a relação do EB com os RH é baseada na premissa de que o capital humano acrescenta valor para a

organização, sendo mesmo a fonte principal de vantagem competitiva, uma vez que ajuda as organizações a melhorar os seus níveis de produtividade, a atrair melhores candidatos para os processos de recrutamento, e a promover a retenção e compromisso dos colaboradores para com a organização.

Primeiro, a proposta de valor[1] do empregador é desenvolvida, ou seja, significa estar alinhado com os objetivos organizacionais[2]. Assim, a proposta de valor é desenvolvida dentro de cada organização de acordo com o posicionamento que quer alcançar dentro do mercado perante os *stakeholders* (quer concorrentes, quer potenciais candidatos), de acordo com a sua cultura, estilo de gestão, as qualidades dos seus colaboradores e o produto ou serviço associado que desenvolve o conceito da proposta de valor da organização.

Uma marca é, segundo Garder e Levy (1955 *cit in* Davies, 2008), um símbolo que permite fazer associações com um nome e, apesar de a definição do conceito *Employer Brand(ing)* surgir em várias áreas de estudo, a primeira referência é feita por Ambler e Barrow (1996) e tem origem no *marketing*. Ambler e Barrow (1996, p. 193) explicam que a gestão de marca da organização deve oferecer uma proposta de valor ao colaborador, que se traduz no "pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos" em troca do seu trabalho. Significa isto que a marca e a identidade da organização devem estar alinhadas com o *marketing* (experiência do consumidor) e com as práticas de RH (experiência do funcionário) com o objetivo de definir o posicionamento de determinada organização enquanto entidade empregadora.

Em segundo, a marca da organização é exteriorizada, através de ferramentas de *marketing*, para atingir o público-alvo, mas também para sustentar a cultura interna. Consiste na estratégia utilizada por determinada organização para divulgação das práticas, das vantagens e dos benefícios em pertencer à organização e que procura a atração dos melhores colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004).

Finalmente, a marca da organização é internalizada e torna-se parte da cultura organizacional através de ferramentas de gestão dos RH, visando o desenvolvimento da força de trabalho. Consiste na estratégia de determinada organização para divulgação da cultura, dos direitos e dos deveres do colaborador, das regalias, das atividades, do

[1] A proposta de valor do empregador consiste no *package* de benefícios dados aos *stakeholder* em troca do seu trabalho, inclui elementos tangíveis como o salário, e intangíveis como o projeto em que, por exemplo, o colaborador está envolvido. (Ulrich & Brockbank, 2005).

[2] Segundo Hewitt (2003 *cit in* Joo & Mclean, 2012), uma organização está alinhada quando as suas práticas de RH suportam a cultura e objetivos do negócio, os funcionários têm compreensão total do tipo de liderança e partilham a mesma perspetiva relativamente aos objetivos definidos, e as medidas utilizadas para valorização dos acionistas são também usadas para a valorização e recompensa dos colaboradores.

desenvolvimento e da prospeção de carreira dos colaboradores com o objetivo de mantê-los na estrutura empresarial (Hillebrandt & Ivens, 2013).

Estes três passos referidos anteriormente são baseados na premissa de que o capital humano acrescenta valor à organização, e o *branding* procura assegurar o contrato psicológico[3] referente à formação, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento pessoal, e o valor de marca enquanto resultado das atividades do empregador, tornando a cultura organizacional estável (Hillebrandt & Ivens, 2013).

O EB tem como grande objetivo promover, interna e externamente, os aspetos desejáveis de trabalhar para uma organização, conseguindo, assim, atrair e envolver os colaboradores. Assim, esta prática faz com que uma organização se torne o local em que todos querem trabalhar e de que todos querem fazer parte, devido à sua organização, procedimentos, formas de trabalho, comunicação, entre outros (Backhaus & Tikoo, 2004). Ademais, o EB consiste nas associações que um empregador/organização reproduz nos colaboradores atuais e potenciais novos colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004).

Na realidade, a maioria das organizações aposta muito na ideia de *branding* como forma de desenvolver a imagem e marca corporativa e também propagação e desenvolvimento dos seus produtos e serviços. No entanto, Ariffin (2008) defende que o *branding* pode e deve ser utilizado na gestão de RH.

Os resultados de uma marca corporativa são, muitas vezes, referidos como sendo o próprio capital de uma organização. O conceito de EB está continuamente ligado ao marketing, na medida em que este se centra no conjunto de práticas usadas para acrescentar valor a um produto e/ou serviço, complementando o ideal máximo de EB na gestão de RH e a sua imagem enquanto empregadora (Thomas, 2008).

Além disso, Sullivan (2009) explica que o EB, para ser bem-sucedido, deve ter algumas componentes, sendo elas: i) ser uma cultura de partilha e melhoria constante; ter reconhecimento externo à organização; ii) tornar a organização numa organização de referência; iii) existir um equilíbrio entre produtividade e boas práticas de gestão; iv) tornar os colaboradores conscientes da cultura organizacional e com elevados níveis de proatividade e v) tornar uma organização altamente reconhecida.

Aleksandrovna e Aleksandrovna (2018) sustentam que o EB é influenciado por caraterísticas como a cultura organizacional, política de pessoal e estilo de gestão de uma

[3] O contrato psicológico é visto pelo colaborador como os aspetos tangíveis e intangíveis do contrato de trabalho que acrescentam valor e transmitem segurança quanto à sua posição, o que, consequentemente, aumenta os níveis de lealdade para com a organização (Hillebrand et al., 2013).

organização. Contudo, o estilo de liderança da gestão de topo é o mais forte no processo de EB (Biswas & Suar, 2016).

Love e Singh (2011) concluíram que o EB é a proposta de valor dos seus colaboradores e, como a organização se relaciona com esta asserção aos seus candidatos, que atuam na atração de talentos e sucesso organizacional visando a melhoria contínua da organização em várias vertentes, nomeadamente nos processos de integração, satisfação dos empregados, retenção dos mesmos e vantagem competitiva.

Por sua vez, Minchington (2010) defende que o núcleo de uma estratégia de EB será o conceito do *Employer Value Propostion* (EVP) – a proposta de valor do empregador. Transpondo o conceito para o mundo da gestão de capital humano, o EVP será o conjunto único de benefícios que um empregado recebe da organização em troca das suas competências, do seu conhecimento, da sua experiência e motivação, devendo, assim, a essência do empregador ser única e inimitável (Hillebrandt & Ivens, 2013; Minchington, 2010). O pacote de benefícios oferecido pelo empregador está fortemente associado aos valores preconizados e praticados pela organização, sendo considerada a chave para a criação de uma marca de empregador com valor no mercado (Kapoor, 2010). Um potencial colaborador terá uma maior predisposição para trabalhar numa organização quanto maior for a sua atratividade (Rynes & Cable, 2013). Considera-se que o candidato vê a organização como um local positivo para trabalhar quanto melhor for a proposta de valor apresentada, criando-se a desejabilidade por uma organização (Aiman-Smith et al., 2010).

Os colaboradores são, na realidade, os consumidores mais próximos de uma organização (Kotler et al., 2010), logo esta só irá sobreviver se for ao encontro das necessidades dos seus clientes (Mullins, 2004). Para que o EVP seja considerado relevante e apreciado pelos colaboradores, as organizações precisam de identificar que tipo de benefícios os seus colaboradores desejam ter, ou seja, as organizações precisam de segmentar o "mercado de profissionais" (Moroko & Uncles, 2009; Wilden *et al.*, 2010) e oferecer uma proposta de valor única (Edwards, 2012) e adequada aos profissionais que a organização deseja reter e atrair (Richardson, 2009; Maxwell & Knox, 2009; Wilden *et al.*, 2010).

O processo do EB é definido por diversas etapas, segundo diferentes autores. Silva e Reis (2014) descrevem em três etapas: (i) desenvolver o EVP onde se aponta o que a organização tem para oferecer aos colaboradores que aí desempenham ou possam vir a desempenhar funções, (ii) divulgar externamente a proposta de valor aos potenciais colaboradores de forma a despoletar a atenção dos talentos e (iii) desenvolver estratégias

internas com o objetivo de fortalecer a relação do colaborador com a organização, de acordo com os objetivos e valores delineados.

Em suma, EB constitui uma abordagem diferenciadora e geradora de competitividade, implicando uma forte exigência no recrutamento, que se revê, posteriormente, em excelentes ambientes de trabalho, geradores de um grau de desempenho elevado por parte dos trabalhadores, assim como garantia de lealdade. Por sua vez, o EB permite redução de custos no que ao recrutamento diz respeito, já que uma organização com uma marca forte de empregador não terá, futuramente, grandes preocupações com os anúncios no âmbito de processos de recrutamento. Contudo, nem todas as organizações têm conhecimento deste processo de EB, pelo que acaba por não ser explorado na sua totalidade, como todos os seus benefícios, nas organizações. Conclui-se, portanto, que o objetivo primordial do EB consiste na atração e envolvimento dos colaboradores.

2) Práticas de Atração de colaboradores no setor Hoteleiro

A atração refere-se às atividades desenvolvidas pelas organizações para o público em geral até à integração do colaborador na organização (Gregorka, 2017). De acordo com a literatura, as organizações devem delinear estratégias de atração, de forma a atrair candidatos com elevado potencial (Ferreira et al., 2015).

Vários estudos sugerem que o EB tem um impacto positivo na atração como na retenção dos colaboradores (Barrow & Mosley, 2007; Berthon et al., 2005; Crous, 2007; Dell & Ainspan, 2010; Minchington, 2010), mas, as razões que atraem ou retêm os colaboradores podem ser completamente diferentes (Barrow & Mosley, 2007).

A fim de atrair as pessoas certas, as organizações precisam de promover uma oferta de condições de trabalho que as distinga da concorrência através das estratégias de EB (Backhaus & Tikoo, 2004; Wilden et al., 2010). No entanto, a seleção do empregador pelo indivíduo é, evidentemente, anterior às suas experiências, motivações, necessidades, prioridades e personalidade (Lievens et al., 2016). Consequentemente, um candidato sente-se mais atraído pelas organizações que partilham as mesmas características, defendendo valores comuns (Slaughter et al., 2014).

De acordo com Câmara et al. (2007), o conceito de talento passa maioritariamente por valores pessoais, nomeadamente a ligação entre a ação, a visão e paixão de cada indivíduo, concedendo-lhe assim uma posição estratégica na sua valorização como capital

humano. Estes acreditam que o talento dentro de qualquer organização, por si só cria não só valor interno, mas também externo no mercado de trabalho.

Chiavenato (2009) destaca a importância do talento enquanto parceiro de negócio da organização, considerando que este assume a responsabilidade total pelo desempenho das suas tarefas, a melhoria contínua do desempenho da organização, o cumprimento dos objetivos definidos, a capacidade de trabalhar em equipa e a orientação para o atendimento ao cliente.

A sazonalidade é uma característica generalizada do setor do turismo independentemente da localização geográfica do estabelecimento e do subsetor em análise (Jolliffe & Farnsworth, 2016). Contudo esta é, obviamente, mais sentida em destinos de sol e mar ou de neve do que em destinos culturais e com clima ameno ao longo do ano como é o caso da cidade do Porto (Cunha & Abrantes, 2013).

Para os trabalhadores a sazonalidade tem consequências relevantes não só para aqueles que apenas conseguem contratos temporários durante a época alta (i.e., realizam um trabalho não permanente para o qual, muitas vezes, não possuem adequada qualificação profissional) mas também para aqueles que ocupam postos de trabalho fixos, os quais ficam frequentemente sujeitos a um elevado desgaste e pressão nos períodos de maior concentração da procura (Cunha & Abrantes, 2013).

Do ponto de vista da GRH a sazonalidade cria um ambiente de trabalho cíclico que requer, com frequência, a alocação de recursos extraordinários ao recrutamento, seleção, formação e retenção de trabalhadores face aos que seriam necessários na ausência dessa mesma sazonalidade (Jiménez, 2021).

O trabalho na indústria hoteleira é, muitas vezes, visto como um emprego de transição, onde os colaboradores permanecem até conseguirem o emprego desejado. Consequentemente, problemas de recrutamento e seleção de profissionais motivados e qualificados para trabalhar nos hotéis tornam-se frequentes. O problema agrava-se ainda mais quando profissionais de baixa qualificação são recrutados para postos de trabalho de alto contato com o cliente. Com estes procedimentos, a indústria reforça, ainda mais, a sua imagem negativa entre os atuais e potenciais trabalhadores, passando uma mensagem ao mercado de que esta indústria não se preocupa com o nível de qualificação dos seus trabalhadores. Desta forma, é essencial que a indústria hoteleira reverta esta perceção negativa e consiga atrair e reter os melhores talentos (Brien, 2014), como os estudantes universitários de hotelaria.

Uma das particularidades do setor está ligada ao facto de funcionar em regime contínuo, ou seja, 24 horas por dia e sete dias por semana. Este regime contínuo faz com que as horas de trabalho no setor hoteleiro, pelo menos em algumas funções, sejam organizadas por turnos específicos e pré-definidos (Hornsey & Dann, 2004).

Para Blayney e Blotnicky (2016) esta organização do tempo de trabalho coloca um desafio ao empregador pela necessidade de gerir trabalhadores em horários diferentes, ou seja, consoante o serviço, alguns departamentos têm de estar ativos durante 24 horas (e.g., receção), outros apenas em certas fases do dia (e.g., serviços de limpeza) o que dificulta a gestão das jornadas de trabalho.

Acresce que, segundo Birdir e Gustafson (2016), estes horários de trabalho são pouco atrativos para quem se candidata para este setor e provocam a rotatividade dos trabalhadores uma vez que estes acabam por ter dificuldades acrescidas em conciliar a vida profissional com a vida familiar. Neste sentido, além da dificuldade em gerir trabalhadores em horários diferentes esta especificidade dos horários de trabalho gera, também, dificuldades acrescidas na atração e retenção dos trabalhadores (Burke, 2018).

Vários estudos caracterizam o setor hoteleiro como tendo baixos salários (Baum, 2019; Burke, 2018). Esta perceção negativa coloca desafios ao gRH na atracão e retenção de mão de obra qualificada para o setor (Nickson, 2017). É, no entanto, importante referir que, na hotelaria, é muito frequente os clientes gratificarem os trabalhadores pelos serviços prestados através de uma gorjeta. Esta pode permitir que alguns dos trabalhadores aumentem as suas remunerações, contudo estas são imprevisíveis (Nickson, 2017). Wood (1997) acrescenta que, embora a gorjeta seja um bom motivador, seria desejável um salário mais digno para os trabalhadores deste setor. Porém, é preciso ressalvar que há exceções quanto ao nível dos salários praticados no setor, sendo que, algumas organizações remuneram os seus colaboradores acima do salário praticado no setor em geral (Jiménez, 2021).

De acordo com Blayney e Blotnicky (2016) e de uma forma geral, os trabalhadores do setor hoteleiro têm baixas qualificações. Alguns autores referem que as baixas qualificações podem estar associadas a fatores económicos, seja porque contratar trabalhadores mais qualificados requer aumentar as remunerações e consecutivamente os custos da organização (Young-Thelin & Boluk, 2016), seja porque a escassez de mão de obra qualificada leva a que as organizações necessitem de recorrer a trabalhadores menos qualificados (Baum, 2019), ou ainda porque a imagem negativa do trabalho no setor dificulta a atração e retenção de colaboradores qualificados (Camisón & Monfort-Mir, 2017).

Segundo Duncan et al. (2013), a rotatividade dos trabalhadores, os baixos salários, a percentagem de horas trabalhadas fora do horário normal de trabalho e a falta de qualificações dos trabalhadores são fatores que levam a perceções negativas quanto ao emprego neste setor. Os mesmos autores entendem, ainda, que essas perceções fornecem razões pelas quais muitos trabalhadores não identificam o setor de turismo e hotelaria como uma opção de carreira, mas sim como uma oportunidade temporária enquanto procuram por algo melhor.

É mais que necessário criar condições e benefícios para atrair potenciais colaboradores, que são os clientes internos e ativos mais valiosos para os hotéis e, assim, conseguir ter um hotel eficaz e eficiente. De facto, a hotelaria, sendo prestadora de serviços, é um setor baseado em mão de obra, em que o sucesso e qualidade do serviço está diretamente ligado com as pessoas que lá trabalham, o que evidencia, claramente, a importância que os RH constituem para a hotelaria e o impacto numa organização.

Salienta-se, também, a relevância da adoção de práticas proativas, nomeadamente um ambiente de trabalho desafiador, um equilíbrio trabalho-vida pessoal, um horário de trabalho flexível, um investimento na formação e desenvolvimento, o trabalho em equipa, uma liderança eficaz, assim como, as recompensas e o reconhecimento. Estas práticas podem diminuir a taxa de *turnover* e aumentar a atração de talento para a organização (Sehgal & Malati, 2013).

Ainda neste âmbito, de acordo com "*ManpowerGroup Talent Shortage Survey*" (2020), as estratégias que os empregadores do setor hoteleiro estão a utilizar para fazer face à escassez de atração de talento nas organizações consistem em i) fornecer formação e desenvolvimento adicional (54%); ii) ajustar os requisitos de educação ou experiência (36%); iii) recrutar fora da *talent pool* tradicional (33%); iv) oferecer regalias e benefícios adicionais (32%); v) explorar modelos de trabalho alternativos (e.g. contrato ou trabalho temporário) (30%); vi) oferecer pacotes salariais mais elevados (29%); vii) oferecer trabalho flexível ou remoto (23%), viii) realizar *outsourcing* do trabalho (16%) e, por último, ix) impulsionar as organizações que não estão a implementar nenhuma estratégia (11%) (ManpowerGroup, 2018). Além destas estratégias, são ainda referidas outras na literatura, como promover um ambiente positivo que incentive a atração de talento, um sistema de recompensas adequado que proporcione soluções de valor para o colaborador, um estilo de liderança e gestão de carreira que possibilite o desenvolvimento contínuo dos profissionais, assim como uma cultura organizacional orientada para o talento que promova um ambiente atrativo para o crescimento (Rego, 2016). Estas práticas vão impactar a motivação, o

desempenho e o compromisso, e, por sua vez, a retenção dos colaboradores na organização (Rego, 2016).

A literatura sugere para uma atração bem-sucedida as seguintes recomendações: i) tornar uma prioridade corporativa a gestão de talento; ii) definir e criar uma EVP; iii) assegurar a conceção de uma estratégia robusta para o recrutamento de grande talento e iv) investir no desenvolvimento destes profissionais (Chambers et al., 2008). Neste âmbito, EB tem vindo a destacar-se na última década, sendo utilizado como ferramenta para potenciar a atração e retenção de colaboradores (Aldousari et al., 2017). O recurso ao EB pode ser uma solução para as organizações anteciparem os desafios causados pela falta de talento (Purusottama & Ardianto, 2019) e deterem uma vantagem competitiva nesta "guerra".

Uma estratégia global de atração da organização pode consistir em várias práticas diferentes. Por exemplo, a estratégia do Grupo *Vincci Hotels* consiste em cinco práticas: i) promoção (anúncio público das iniciativas e oportunidades dentro da organizações); ii) *networking* (aproximar uma organização da comunidade académica e estudantes), iii) concursos (criando desafio para identificar os indivíduos com habilidades), iv) parcerias (estabelecendo parcerias com outras entidades, como universidades) e v) desenvolvimento (oferecendo estágios e programas de *trainee* para trazer os candidatos para o mercado de trabalho).

Para além dos fatores já mencionados, não podemos esquecer o impacto das novas tecnologias nos processos de recrutamento, não nos focando somente nos sites dos hotéis, mas também no poder das redes sociais enquanto potencial elemento de recrutamento. Assim, é de salientar que as redes sociais, quando bem utilizadas, impactam positivamente a imagem de uma organização (têm a possibilidade de se promover), bem como o processo de candidatura, pois, através da mesma, os candidatos conseguem obter mais informação sobre a organização, esclarecer as dúvidas que possam existir, e procurar o alinhamento entre as suas perceções e as expectativas da organização (Gorman, 2011). A consultora Aberdeen Group publicou um estudo em 2008 (Aberdeen Group, 2008), onde conclui que as novas tecnologias e as redes sociais são consideradas como instrumentos cruciais para aumentar a capacidade de atração e recrutamento de uma organização, possibilitando, assim, a projeção de uma imagem de um excelente local para se trabalhar, bem como estabelecer contacto com os candidatos que demonstram uma atitude mais passiva (aqueles que não procuram emprego ativamente).

Martel (2013) menciona que, quando as organizações têm políticas de RH condizentes com a cultura organizacional que detêm, conseguem aumentar a capacidade de

recrutamento. Por outro lado, Reis e Braga (2016) mencionam que as organizações que se preocupam com o bem estar dos seus colaboradores, que os tratam com dignidade, que fomentam a progressão das suas carreiras, que são flexíveis e permitem a conciliação da vida familiar com a vida profissional, assentam numa estrutura de *feedback* permanente, que tem uma conduta eticamente e moralmente exemplar e que socialmente são responsáveis, conseguem naturalmente aumentar os índices de retenção dos seus colaboradores, bem como aumentar a atratividade da organização perante os candidatos. Tudo o que foi anteriormente referido assenta numa forte e positiva marca de empregador e na proposta de valor que a organização consegue apresentar. Em suma, o conceito do EB, está fortemente conectado com a expressão "*great place to work*", consistindo no pacote de experiências humanas vivenciadas com cada organização. O objetivo é que as organizações consigam transformar estas perceções e contatos em relações duradouras. Assim, não se trata somente da mensagem que é veiculada pela organização, mas também pelos atuais trabalhadores, pelos potenciais e por tudo o que pensam e dizem sobre a organização (Randstad- Sourceright, 2015).

Segundo Berthon et.al. (2005) e ainda Bock e Uncles (2010), existem cinco fatores preponderantes para a atratividade da marca do empregador: o valor social, o valor financeiro, o valor do interesse, o valor do desenvolvimento e, por fim, o valor da sua aplicação. Reis e Braga (2016), contrariamente, defendem não cinco, mas oito fatores considerados importantes para a atração organizacional: i) reputação e justiça; ii) flexibilidade e deontologia; iii) imagem de marca do cliente; iv) conceção interna positiva dos colaboradores; v) oportunidades globais; vi) progressão e desenvolvimento profissional; vii) formação e desenvolvimento de colaboradores; viii) valorização laboral.

Por outras palavras, as organizações hoteleiras, vistas muitas vezes como uma instituição empregadora de transição, podem distinguir-se e alcançar níveis de alta competitividade, recorrendo a estratégias de EB, não esquecendo que um dos ativos mais valiosos é uma boa gestão de RH. Para atrair estes profissionais, é fundamental atitudes proativas, por parte da entidade empregadora, nomeadamente no que diz respeito aos desafios propostos, ao equilíbrio necessário entre a vida pessoal e profissional, ao reconhecimento e possibilidade de desenvolvimento profissional, não esquecendo os benefícios, o que gerará atitude de motivação, desempenho e compromisso (Luiz & Antunes, 2016).

3) Práticas de Retenção de colaboradores no setor Hoteleiro

A retenção de talentos pode ser definida como o conjunto de esforços sistemáticos que são realizados pelas entidades empregadoras para construírem e promoverem um bom ambiente de trabalho, de modo a reter os colaboradores e a conseguir que eles trabalhem para a organização por mais tempo (Chaminade, 2016).

Segundo Sharma (2019) a permanência de talentos carateriza-se pela aptidão que as organizações possuem em manter os seus funcionários, através de esforços constantes que visam a melhoria organizacional, de modo a que os seus colaboradores não tenham interesse em abandonar a sua organização. O comprometimento organizacional e a retenção dos colaboradores é compreendida como um aspeto estratégico que beneficia as organizações (Bindu, 2017).

Nos dias de hoje, a motivação dos colaboradores é uma das maiores preocupações das organizações, dado que os colaboradores são a estrutura da organização contribuindo para o alcance dos objetivos definidos (Karahan & Kurtulmus, 2017). Neste sentido, cada líder tem a responsabilidade de perceber o que motiva os seus colaboradores, tendo em conta que os fatores de motivação variam de colaborador para colaborador (Cetin, 2013; Glisovic et al., 2019). Para além disto, ao longo do tempo, as motivações de um mesmo colaborador sofrem alterações, sendo assim importante uma constante adaptação das ferramentas de motivação dos colaboradores (Cetin, 2013; Glisovic et al., 2019).

Desta forma, a motivação dos colaboradores do setor hoteleiro requer uma atenção especial, pois influencia os seus resultados individuais (desempenho individual do colaborador), o resultado operacional da organização, a satisfação do cliente e os resultados financeiros (desempenho) do hotel (Çakir & Kozak, 2017). Assim, a GRH exige um foco nas motivações dos seus colaboradores, tentando compreender como poderão assegurar uma elevada motivação de cada colaborador, tendo em conta que a motivação é influenciada por diversos fatores (Glisovic et al., 2019). Assim, a GRH exige um foco nas motivações dos seus colaboradores, tentando compreender como poderão assegurar uma elevada motivação de cada colaborador, tendo em conta que a motivação é influenciada por diversos fatores, tais como a promoção de um ambiente de trabalho desafiador, conjunto de recompensas e reconhecimentos e ainda atividades de *team-buiding* (Tanwar & Prasad, 2016).

A retenção de talentos é um processo em que os colaboradores são incentivados a permanecer com a organização durante um período máximo de tempo. A retenção é benéfica para a organização, bem como para o colaborador. Atualmente, os colaboradores são

diferentes, pensam de forma diferente e, quando pensam que o melhor é mudar porque se sentem insatisfeitos no atual local de trabalho, mudam, pois, esta alteração é mais simples. Assim, é da responsabilidade das organizações reter os seus melhores colaboradores para que desta forma, não perca os seus talentos (Gurumani, 2010).

EB não só é importante porque atrai novos talentos, mas também porque aumenta o nível de compromisso e retenção entre os colaboradores (Backhaus & Tikoo 2004; Edwards 2012; Fulmer et al., 2003; Kucherov & Zavyalova, 2012). Retenção é o conjunto de iniciativas que a organização usa para impedir que os funcionários saiam e para maximizar seu tempo de trabalho para a organização (Cascio, 2003; Kossivi, Xu, & Kalgora, 2016). De facto, as organizações podem reter os funcionários com a criação de condições de trabalho que refletem uma experiência positiva (Boxall & Macky, 2009).

Segundo Osteraker (2009), pode agrupar-se os fatores que influenciam a retenção em três grandes categorias: fatores sociais, físicos e mentais. Os primeiros estão relacionados com as interações que existem nos colaboradores, ou seja, quando falamos da estratégia organizacional, do crescimento da organização, concorrência, liderança; na segunda dimensão falamos sobre a própria natureza do trabalho e as condições, assim como a satisfação dos colaboradores; a dimensão mental diz respeito à flexibilidade e desenvolvimento fornecido aos colaboradores (Osteraker 2009).

A grande luta das organizações nos dias de hoje é reter os seus colaboradores. Cada organização tenta o seu melhor para dar as melhores condições de trabalho. Satisfazer todos os colaboradores e compreendê-los é uma das tarefas mais difíceis no que toca à GRH (Steel et al., 2012). Além disso, existem tantas oportunidades disponíveis para colaboradores qualificados, que se torna árdua a tarefa de satisfazer e reter todos. Não existe uma única estratégia ou plano de retenção que pode satisfazer todos, tanto colaboradores como organização. Muitos pesquisadores (Gurumani, 2010; Sullivan, 2009) concluíram que a idade, a satisfação no trabalho, as chefias e liderança, imagem corporativa, as expectativas salariais, comprometimento organizacional são fatores relacionados com intenções de permanecer numa organização. Por último, o equilíbrio entre a vida familiar e profissional tem vindo a assumir especial relevância na sociedade, sendo considerada como uma política essencial nos RH (De Vos et al., 2006).

É de salientar que a retenção não teve sempre o mesmo impacto nas organizações e o processo foi sofrendo alterações e se foi adaptando à realidade das próprias organizações, havendo mudanças nos processos de retenção (Herrera, 2011). Os autores Cappeli (2014), Rynes e Cable (2013) consideram as mudanças mais sentidas as seguintes: i) a

implementação de um sistema de avaliação; ii) a realização de um inquérito de satisfação; iii) a sensibilização das chefias; iv) a análise da concorrência; v) a melhoria no tratamento que é dado aos colaboradores; vi) a existência de um pacote de benefícios adaptado a cada colaborador e, por último, vii) a realização de entrevistas de saída, onde se faz um diagnóstico do ambiente da organização (Cappeli, 2014; Rynes & Cable, 2013).

Resultados da investigação de Jewell e Segall (2004) e, ainda, Locke (2005) asseguram claramente que as pessoas satisfeitas com os seus empregos tendem a permanecer neles por mais tempo.

Cada organização pensa a retenção de forma diferente havendo sempre pontos e práticas comuns entre organizações, cada uma delas tem o seu próprio plano relativamente à retenção. Há uma aposta nas organizações maioritariamente em práticas ligadas à implementação de estratégias de comunicação (Badawy, 1988; Sherman, 1986), aposta nas atividades e *team - buildings.*

Cada vez mais se torna complicada a GRH, pois os colaboradores têm mais opções para que possam trocar entre organizações, quando se sentem insatisfeitos com a entidade patronal (Singh & Rokade, 2014). Desta forma, os hotéis têm que pensar e criar um conjunto de estratégias para a retenção dos bons colaboradores, a saber: i) remuneração competitiva e pacote de benefícios; ii) fornecer conveniências no local de trabalho; iii) equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal dos colaboradores; iv) criar um bom ambiente de trabalho; v) gerar oportunidades de progressão de carreira e vi) fazer com que haja um bom relacionamento empregador-empregado (Singh & Rokade, 2014).

As unidades hoteleiras devem construir um conjunto de políticas e processos de RH que visem a mudança e/ou melhoria das já existentes. Esta mudança deve ser transversal a toda a unidade e à sua gestão, nomeadamente nos processos de recrutamento e seleção; integração de novos colaboradores; formação inicial e contínua; formatos de trabalho e salários e outras remunerações (Kaliprasad, 2016; Hytter, 2007; Messmer, 2000). São estas estratégias que vão levar à diminuição da rotatividade de colaboradores e à sua retenção.

Devido às alterações económicas e ao crescente interesse das organizações na busca dos melhores colaboradores, a relação entre a entidade empregadora e os seus colaboradores deve ser repensada, ao nível do seu relacionamento com todas as partes envolvidas, incluindo os seus colaboradores. Verificar continuamente e modificar as estratégias de retenção é de extrema importância para corresponder às ambições individuais dos seus colaboradores (Bryant & Allen, 2013).

Assim, criar um ambiente de trabalho excelente onde há uma boa atmosfera entre todos os colaboradores é um grande passo para a retenção, sendo necessário um ajustamento entre a cultura da organização e os colaboradores (Chiavenato, 2009). Cappeli (2014) afirma que os colaboradores têm uma ligação muito forte com as suas vidas sociais e são criados muitos vínculos no seio das organizações. Desta forma, se houver a preocupação por parte da organização de ter atenção a estes aspetos, os colaboradores ficam muito mais reticentes em deixar a organização, pois é também uma forma de deixar para trás uma parte das suas vidas sociais. Exemplo disto são as atividades realizadas fora do ambiente de trabalho.

Outra estratégia útil para a retenção de colaboradores do setor hoteleiro é a promoção e o desenvolvimento da autonomia, isto é, permitir que os colaboradores sejam autónomos, independentes e ousados. Tanwar e Prasad (2016) confirma que ao permitir que os colaboradores sejam autónomos está a ser promovida uma sensação de desafio relativamente ao seu trabalho e que há confiança por parte das chefias quanto ao trabalho e funções que desempenha.

Além disso, outra estratégia corporativa que se mostra muito importante é a flexibilidade, que se trata de uma estratégia bem pensada por parte das organizações para agarrarem os seus colaboradores. É sabido que os colaboradores gostam de sentir que há um balanço positivo entre as suas vidas profissionais e pessoais, destacando-se medidas como: sair mais cedo do trabalho para tratar de um assunto pessoal ou flexibilidade de horários por causa de filhos e/ou família. Trata-se de possibilidades que as organizações podem oferecer e que, para os colaboradores, fazem toda a diferença (Cappeli, 2014; Burke, 2009; Mayo, 2003).

Outra das ferramentas utilizadas com vista à promoção da retenção é o relacionamento entre colaboradores e chefia e o *feedback* que daí advém. Pequenas conversas com os colaboradores, além das avaliações de desempenho, para se perceber se o trabalho está a ir ao encontro do esperado, se os seus objetivos pessoais estão a ser cumpridos ou para discutir novas ideias que os colaboradores têm, pode ser um fio condutor para que os colaboradores se sintam incluídos na organização (Cappeli, 2014; Moscovici, 1995; Cunha et al., 2004).

A retenção é um processo que foi sofrendo mudanças e alterações ao longo dos tempos e, segundo Cappeli (2014), Rynes e Caple (2013) as mudanças mais sentidas pelas organizações nos processos de retenção foram a sensibilização das suas chefias; a análise da concorrência do setor; a implementação de um sistema de avaliação; a realização de um inquérito de satisfação; análise da concorrência e a realização de entrevistas de saída.

De acordo com a literatura (Chiavenato, 2009; Cunha et al., 2004; Dessler, 2003; Mayo, 2003), oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira são outras práticas a ter em conta quando se aborda a retenção, juntamente com a formação. Ao longo dos tempos, as mentalidades foram sofrendo alterações e uma vida profissional parada e estagnada já não é do agrado da maioria dos indivíduos. Os colaboradores anseiam por crescer profissionalmente e ter uma carreira que vá ao encontro das suas expetativas e objetivos bem como estar em constante aprendizagem e melhoria de competências.

Segundo Singh e Rokade (2014), uma vez que é mais fácil a troca entre organizações e postos de trabalho torna-se imprescindível para as organizações adotarem um plano estratégico no que toca às práticas de retenção. Assim, as práticas mais utilizadas por várias organizações são as seguintes: i) pacotes de remuneração competitiva e de benefícios; ii) melhorias nas condições no local de trabalho com a criação de um bom ambiente de trabalho; iii) gerar oportunidades de progressão de carreira e de formação contínua (Singh e Rokade 2014).

Ao desenvolver o conceito de retenção de colaboradores teremos sempre de o associar com o conceito de *turnover*, que se trata de um fenómeno dispendioso sob o ponto de vista da organização. Estas saídas voluntárias de pessoal representam uma saída/perda de investimentos feitos em capital humano. Com a saída de colaboradores, fica implícito que terá de haver um processo de substituição, o que também tem custos para as organizações, tanto ao nível monetário como de tempo, pois terá de haver processos de recrutamento e formação, até que o novo colaborador esteja a um nível equivalente de *performance* do que saiu (John, 2010).

Uma gestão eficaz de retenção requer uma fase de diagnóstico sobre a natureza e causas de *turnover* e uma abordagem estratégica para determinar quais os fatores que têm impacto no sucesso organizacional (Allen et al., 2010). Desta forma, o departamento de RH deve tentar perceber qual o problema de forma a aplicar medidas que se adequem com cada um dos colaboradores, pelo que, na maioria as vezes, o que leva um colaborador a deixar a organização não é o mesmo problema que leva um outro colaborador a fazer o mesmo. (Steel et al., 2012).

Apesar de todos os esforços em colocar em prática estas ferramentas/estratégias, é impossível para as organizações terem níveis de retenção de colaboradores de 100% e eliminarem de vez o *turnover*, pois vai haver sempre oportunidades e mercados atraentes, ou mais atraentes que o atual empregador de um colaborador. Contudo, ao implementar estas

estratégias, a diminuição da rotatividade vai estar assegurada e, com ela, há menos preocupações e menos gastos em tempo e dinheiro para as organizações.

Concluindo, é importante que as entidades empregadoras do setor hoteleiro levem a cabo um conjunto de medidas que permitam a retenção de trabalhadores, evitando a insatisfação com a entidade patronal. De facto, é necessário que cada organização perceba, de forma clara, a origem do *turnover*, para que, perante as evidências, seja capaz de implementar medidas promotoras do sucesso. Destaca-se a flexibilidade, a promoção da autonomia, a relação entre colaboradores e chefia e, ainda, o bom ambiente de trabalho.

4) Impacto do Covid-19 nos RH da Hotelaria

Caracterização do setor

Portugal assume o papel de um país direcionado para o setor do turismo e hotelaria devido "às suas características naturais, encontrando-se a apostar neste, quer através da melhoria da qualidade das suas infraestruturas e serviços, quer da diversificação de produtos turísticos oferecidos" (Pinto, 2018, p.1). Face a isto, Jesus (2020) considera este setor uma indústria importante a nível económico, uma vez que, para além de conceber receitas ao país e criar inúmeros postos de trabalho (detém aproximadamente 15% de empregabilidade), também tem efeitos multiplicadores em outros setores e atividades.

Entre as indústrias de prestação de serviços, pode distinguir-se a indústria da hospitalidade, na qual se insere o setor hoteleiro, que, segundo os autores Kotler et al. (2010) é uma indústria única, na medida em que os próprios colaboradores fazem parte do produto oferecido.

A hotelaria é um dos setores do turismo e é o seu mais importante ramo e Blayney e Blotnicky (2016, p. 53) descrevem o setor da hotelaria como exigente a nível estrutural, nomeadamente, os custos com a manutenção das infraestruturas e equipamentos, que implicam elevados investimentos e capital, bem como as pressões geradas pela competitividade no setor, cada vez mais intensa; os baixos salários, a baixa qualificação, sobretudo nas áreas mais operacionais, a alta rotatividade, sobretudo nessas áreas, os elevados custos de mão de obra, os horários e as longas horas de trabalho, dado que os hotéis trabalham 24 horas por dia, 7 dias por semana e 365 dias por ano, com oscilações de procura marcadas pela sazonalidade e por fatores económicos. Acrescentam-se os desafios ligados aos RH, designadamente, relacionados com a perceção e valorização do trabalho por parte

do colaborador com expectativas de desenvolvimento de carreira, o desafio da educação e formação dos colaboradores, a fim de se atualizarem na função e esbater os efeitos.

A atualidade do setor

No que respeita ao Porto e Norte de Portugal, esta região é hoje a terceira economia turística portuguesa em termos de proveitos de aposento, o que se fica a dever, em grande medida, à regeneração e aumento da competitividade do seu tecido económico, bem como à alavancagem política e institucional promovida pela Turismo Porto Norte Portugal em diferentes domínios, de acordo com dados da Turismo Porto e Norte de Portugal (2020, p. 1). Não obstante a tendência de internacionalização do destino, manifestam-se desafios, consequentes da elevada polarização da procura e dos seus efeitos financeiros no setor do alojamento, em particular o Porto, que concentra grande parte das dormidas do Norte de Portugal. Tal como acontece em outras zonas do país, também aqui importa desenvolver, de forma constante, ações de formação com os profissionais para que a interação entre o visitante e o destino se realize da forma mais harmoniosa e satisfatória possível (TPNP, 2020, p. 1).

A hotelaria é um elemento muito importante integrante do turismo, um setor dinâmico e atrativo para o investimento que, por sua vez, representa oportunidade de desenvolvimento económico para os destinos, colaborando para o seu desenvolvimento e contribuindo para uma melhor apreciação por parte de quem visita determinado destino e pernoita numa unidade hoteleira específica. Por sua vez, o turismo é o setor que permite a expansão e o desenvolvimento do grau de atratividade do setor hoteleiro. E tanto um como o outro são feitos de pessoas para pessoas, daí a importância dos recursos humanos na hotelaria (Abranja et al., 2020).

De acordo com os dados do INE disponibilizados pelo Turismo de Portugal, em 2020, as atividades ligadas ao Alojamento e à Restauração e Similares empregaram 292 mil indivíduos, menos 29 mil do que no ano de 2019 (-8,9%). A quebra verificada para o total da economia foi menos acentuada (-2,0%).

Comparando com outros setores económicos, o Alojamento, Restauração e Similares representou, em Portugal, 5,1% do emprego total em 2021 (4,0% na União Europeia). Do ponto de vista dos setores económicos definidos com este grau de agregação este setor só está atrás das Indústrias transformadoras (16,9%), do Comércio por grosso e a retalho

(14,7%) das Atividades de saúde humana e apoio social (10,6%), do setor da Educação (9,6%), da Administração Pública e defesa (7,1 %) (PORDATA, 2021a).

4.1) Pandemia COVID-19

A COVID-19 surgiu na China, em dezembro de 2019 (Prideaux et al., 2020), na província de *Hubei*, mais concretamente, na cidade de *Wuhan*, onde começaram a ser relatados casos raros de pneumonia provocados por um novo vírus (Soto & Torres, 2020). Rapidamente, a COVID-19 espalhou-se a nível mundial por meio da transmissão de pessoa para pessoa (Wen et al., 2020). Neste sentido, Farzanegan et al. (2020) indicam que a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o surto de COVID-19 como uma emergência de saúde pública de interesse internacional a 30 de janeiro de 2020 e uma pandemia a 11 de março de 2020, representando, segundo Sohrabi et al. (2020), um elevado risco para países com sistemas de saúde vulneráveis.

Neste contexto, Shao et al. (2020) demonstram que inúmeras políticas relacionadas com a recuperação do turismo têm sido emitidas para orientar a operação dos empreendimentos turísticos e suprimir a disseminação da COVID-19. É igualmente referido por Farzanegan et al. (2020) que os impactos negativos da COVID-19 não se limitam apenas à perda de vidas humanas, mas também incluem efeitos sociais, económicos e políticos de curto e longo prazo. Donthu e Gustafsson (2020) reforçam que os países fecharam as fronteiras, limitaram o movimento dos cidadãos e até os confinaram em quarentena durante semanas, dentro das próprias casas. Na verdade, de acordo com Cave e Dredge (2020), as medidas preventivas à COVID-19, incluindo proibições de viagens, restrições ao cruzamento de fronteiras, bloqueios e distanciamento físico, criaram uma instabilidade para a vida social, económica e política, mas também para o bem-estar ecológico do planeta.

A Organização Mundial do Turismo (UNWTO) (2020a) declarou o turismo como um dos setores mais atingidos pela COVID-19. Na verdade, Yang et al. (2020) demonstraram que surtos de doenças infeciosas (incluindo COVID-19) impedem o crescimento do turismo devido à dependência da indústria pela mobilidade humana. Desde março de 2020 que a pandemia provocada pela COVID-19 tem vindo a causar danos económicos mundialmente (Pan et al., 2021) e, contrariamente aos surtos epidémicos recentes, como por exemplo, SARS, Ébola e H1N1, o coronavírus continua a ser o surto

mais mortal do mundo, acompanhado de uma crise global de saúde, crise financeira e desaceleração económica, conhecida como recessão COVID-19 (Fotiadis et al., 2021).

No mesmo contexto, a disseminação da COVID-19 e as proibições de viagens e movimentos associados infiltraram-se em quase todos os aspetos da vida diária, ameaçando paralisar a indústria do turismo e da hotelaria (os serviços de acomodação pararam e os restaurantes fecharam) (Wen et al., 2020). Setores do turismo, hotelaria e eventos foram prejudicados pelos esforços do governo para reduzir e controlar a pandemia (Higgins, 2020), dado que, com o fluxo de turistas interrompido, uma parte dos negócios voltados para os serviços de turismo reduziu acentuadamente o número de clientes (Lapointe, 2020). Neste sentido, Niewiadomski (2020) afirma que o encerramento de hotéis, de restaurantes, de centros de entretenimento e de várias atrações turísticas, paralisou toda a indústria do turismo e das viagens.

A pandemia de Covid-19 apresenta o maior desafio para os gestores de todas as os hotéis que operam em vários campos, a considerar a implementação de novos métodos e ferramentas de gestão neste mundo instável e mutável.

De acordo com Gössling et al. (2020), com a maioria dos hotéis a encerrarem ou a apresentarem um volume de hóspedes muito reduzido, as previsões de receita deste setor em 2020 apontam para um declínio significativo. A indústria hoteleira foi, sem dúvida, um dos setores mais atingidos pela pandemia, uma vez que a diminuição da procura implicou que muitas unidades hoteleiras permanecessem encerradas durante a maior parte de 2020 (ETC, 2021).

Neste sentido, Jiménez et al. (2021) afirmam que, à medida que o mundo se ajusta à COVID-19, recupera progressivamente a mobilidade dos turistas e reabre as instalações de hotelaria e de turismo. Nesta nova realidade, os gestores precisam de (re)compreender as crenças dos turistas e os principais fatores que impulsionam o consumo na hotelaria. Na verdade, as pessoas que enfrentam restrições constantes nas suas atividades quotidianas, também alteram os seus comportamentos no que concerne ao turismo e às viagens (ETC, 2021).

As unidades hoteleiras, segundo Jiménez et al. (2021), em muitos países, foram obrigadas a encerrar devido às restrições impostas durante a pandemia, havendo, assim, uma necessidade inerente de comunicar como lidam com o novo coronavírus, de forma a motivar os hóspedes a visitá-los futuramente. No entanto, Jiménez et al. (2021) afirmam que a falta de conhecimento sobre como comunicar de forma persuasiva sobre os programas de limpeza das unidades hoteleiras para a COVID-19 pode desafiar a sobrevivência desta indústria.

Devido à necessidade de mão de obra na Hotelaria, é fundamental que os salários se adequem ao trabalho desempenhado, que sejam justos, mas para tal, é fundamental também existir uma subida de produtividade e, além disso, existem muitos problemas relacionados com as condições de trabalho. O problema é que para conseguir dar resposta ao aumento da procura pelos turistas, são precisos recursos humanos e muitos se perderam durante a pandemia, vítimas dos encerramentos e restrições no setor, o que obrigou a cortes substanciais e em alguns casos a despedimentos coletivos. Alguns foram para o subsídio de desemprego, outros (imigrantes) devido à falta de emprego regressaram aos seus países e a terceira fatia deslocou-se para outras áreas menos suscetíveis quanto às consequências do COVID -19 (AHRESP, 2022)

De facto, da Comissão Europeia vem o consolo da previsão de um crescimento económico em Portugal em 2022 de 5,8%, muito acima da Zona Euro (2,7%), e é apontado o Turismo Internacional, em franca recuperação, como o inequívoco responsável para este crescimento (CMP, 2021).

Para além disso, ao longo de 2020, verificou-se que o número de reservas de viagens aéreas e de alojamento recuperou ligeiramente do choque inicial e estabilizou em torno de uma ligeira tendência ascendente (WTTC et al.,2021). Contudo, a ocupação hoteleira não foi tão atingida como as reservas de viagens aéreas, sugerindo que terá havido substituição do transporte aéreo por outros meios de transporte (WTTC et al., 2021). Sendo ainda importante referir que o preço médio por noite na hotelaria foi sempre muito inferior ao verificado em 2019, tendo havido uma ligeira recuperação na Europa durante os meses de Verão (WTTC et al., 2021).

Na verdade, a UNWTO (2020) refere que este surto levou à paralisação mundial e o turismo foi o setor mais afetado de todos os setores económicos principais. Neste sentido, segundo o Turismo de Portugal (2020), com o intuito de ajudar a fazer face às consequências da pandemia provocada pela COVID-19, no setor do turismo, Portugal foi o primeiro país Europeu a receber o selo *Safe Travels*, lançado pelo *World Travel & Tourism Council* (WTTC), que visa reconhecer os destinos que cumprem as regras de saúde e de higiene alinhadas com os Protocolos de Viagens Seguras. O Turismo de Portugal também criou o selo *Clean & Safe*, que tem como objetivo distinguir os hotéis que cumprem os requisitos de higiene e de segurança estabelecidos pelo governo (WTTC, 2020).

A pandemia da COVID-19 é caraterizada por duas dimensões, uma é humana e a outra é económica. Esta respeita à economia do país e, consequentemente, é referente aos postos de trabalho, ou seja, trata-se, aqui, nesta segunda dimensão, em evitar que o

desemprego aumente. Para Castro et al. (2020, p. 1060) a pandemia foi um "choque de alta intensidade na vida das populações e na capacidade das organizações em manterem as suas rotinas operacionais, metas, produtividade e expetativas".

A atual pandemia tem, ainda, consequências imprevisíveis, visto ainda não se saber durante quanto tempo serão adotadas as medidas extraordinárias já existentes, nem se serão adotadas mais medidas ou até mesmo se vai ser necessário substituir as medidas atuais (Silva et al., 2020). No que respeita aos efeitos desta situação nos contextos profissionais, a título exemplificativo, a ordem dos psicólogos já se pronunciou no documento de apoio à prática "GRH em Tempos de Pandemia", referindo que as organizações são obrigadas a enfrentarem um dos desafios mais exigentes até à data, nomeadamente a criação de estratégia de adaptação, redução ou suspensão temporária da atividade, ajustando-se à nova realidade, mas sem abandonar os seus funcionários (Ordem dos Psicólogos, 2020).

Segundo Mamede et al. 2020, várias unidades hoteleiras candidataram-se ao regime de *Lay-off* temporário simplificado, enquanto medida que possibilita às entidades empregadoras suspenderam temporariamente os contratos de trabalho. Contudo, esta medida é regida por um corte de um terço no ordenado, o que implica uma perda de rendimento de muitos trabalhadores.

Truell (2020) reforça a dimensão humana da crise, referindo que, devido a estas mudanças, existirão consequências não só económicas, mas também na qualidade de vida e no bem-estar da maioria da população mundial.

De acordo com Wen et al. (2020), o setor do turismo e da hotelaria trabalha para recuperar da COVID-19, e as decisões dos *stakeholders* devem ser baseadas em evidências científicas confiáveis. No entanto, tal como Romagosa (2020) refere, a crise provocada pela COVID-19 é tão ampla e desenvolveu-se de forma tão repentina e inesperada, que se tornou muito difícil de fazer previsões, mesmo que ligeiramente realistas. A reabertura da economia do turismo e a reconstrução de destinos exigirá uma abordagem mais coordenada, devido à natureza interdependente dos serviços turísticos (Guerreiro, 2020).

Hasan Tutar (2001), citado por Özdemir e Balkan (2010), considera que, quando gerida de forma eficaz e eficiente, uma crise auxilia na descoberta de problemas organizacionais, conduz à obtenção de aptidões e conhecimentos que permitem lidar com novas crises e impulsionam o desenvolvimento de novas estratégias. O autor considera, ainda, que as organizações que melhor se adaptam às adversidades provocadas por uma crise podem encontrar nesta situação vantagens competitivas e têm, também, a possibilidade de

realizar introspeções e autoavaliações acerca da forma como a administração e colaboradores reagem perante este cenário, para estudar novas formas de atuação.

A Associação da Hotelaria e Restauração (AHRESP, novembro 2021) diz faltarem mais de 40.000 trabalhadores no setor, dos quais cerca de 15.000 nos hotéis, segundo dados avançados pela Associação da Hotelaria de Portugal (AHP, novembro 2021). AHRESP tem alertado, de forma constante, para a perda galopante de postos de trabalho no setor do alojamento, restauração e similares e para as dificuldades que os nossos hotéis têm sentido nos processos de recrutamento de profissionais. De salientar, que, ao longo dos últimos meses, tem-se vindo a alertar "de forma constante para a problemática da falta de trabalhadores no turismo, a associação salienta que o último inquérito ao setor revela que "32% das empresas de alojamento e 67% de restauração já sentiram necessidade de contratar novos colaboradores este ano". Contudo, 78% das empresas de alojamento sentiram dificuldades no recrutamento (AHRESP, 2021).

Desta forma, e segundo a AHRESP (2021, p.20), é "essencial que sejam criadas políticas de incentivo à contratação de profissionais e ao emprego neste setor com a máxima urgência possível, para que a escassez de recursos humanos não constitua um travão à recuperação económica, nem ponha em causa a competitividade do turismo português, uma das principais fontes de receita para" o país. A AHRESP destaca que se trata de "uma situação sem precedentes nos últimos anos", uma vez que, devido à sazonalidade destas atividades, "é comum" assistir-se ao aumento da população empregada no setor da restauração durante os meses de verão.

No caso específico da hotelaria, um estudo da AHP (Associação de Hotelaria de Portugal, setembro 2021), sobre a escassez de mão de obra no setor, aponta para a falta de 15.000 trabalhadores nos hotéis. Este número é uma estimativa feita com base nas conclusões preliminares de um inquérito, ao qual responderam 60% dos associados da AHP, representativos de 35.000 quartos, num total de cerca de 400 hotéis, cujas necessidades atuais revelaram 7.200 trabalhadores em falta e tendo em conta a totalidade das unidades hoteleiras em Portugal – 1.200, estima-se, fazendo uma proporção, que faltem 15.000 trabalhadores aos hotéis a operar no mercado nacional (Martins, 2021).

Segundo o presidente do Grupo hoteleiro Vila Galé, o grupo continua a debater-se com a falta de recursos humanos. Jorge Rebelo de Almeida (2021) referiu que, este ano, houve mais dificuldades de recrutamento para funções operacionais nas unidades hoteleiras e que, assim sendo, no início de 2022 o grupo vai iniciar um plano de recrutamento que

deverá incluir várias iniciativas, desde a contratação de jovens à procura do primeiro emprego, a programas de estágios curriculares.

A maior parte das unidades hoteleiras tem manifestas dificuldades em atrair os melhores candidatos neste período pandémico (Herrera, 2011). Normalmente a falha no processo de recrutamento encontra-se no modo como os hotéis comunicam com os potenciais candidatos, não lhes conseguindo transmitir o que as atuais gerações procuram, tendo que ocorrer mudanças nos processos de atração, onde as atuais gerações apresentam novas mentalidades e procuram um bom ambiente de trabalho, com uma forte cultura organizacional, com funções desafiantes, boas possibilidades de progressão na carreira, possibilidades em conciliar a vida profissional com a vida pessoal, bem como um conjunto de benefícios e salários atrativos. Rynes e Cable (2013) mencionam que o salário, as tarefas de trabalho e o volume de horas de trabalho são atributos muito valorizados pelos candidatos, por vezes, mais importantes que o conteúdo do próprio anúncio ou o site da organização. Por outro lado, para Silva e Reis (2014) os candidatos valorizam uma forte responsabilidade social por parte das organizações, optando por organizações com maior responsabilidade social em detrimento de outras (Albinger & Freeman, 2020).

Com os olhos no futuro, Abreu (2020) afirma que existem três dimensões que, não sendo novas, ganham uma importância maior num mundo pós-covid. A resiliência, ou seja, os colaboradores têm de estar abertos a novos projetos e novas funções, a flexibilidade, os colaboradores têm de estar preparados para trabalhar em casa, de forma mais individual, no que diz respeito ao horário e local de trabalho e a capacidade de mudança.

Concluindo, e indo ao encontro do referido anteriormente, de forma a ajudar as unidades hoteleiras, a Ordem dos Psicólogos (2020), num documento de apoio à GRH em tempo de pandemia, recomenda aos gestores que acompanhem os seus colaboradores por videochamadas (mantendo conversas diárias sobre a situação difícil que atravessamos), que aumentem os níveis de compreensão e preocupação com os colaboradores, que transmita segurança e os motive para que não se sintam frustrados, que envolvam os colaboradores nas reuniões de implementação de novas medidas, que estabeleçam objetivos de curto e médio prazo para que os trabalhadores não se desliguem dos objetivos, que estabeleçam medidas de *team - building* interativas e que os faça cumprir as horas de descanso de forma a não ficarem exaustos, desvalorizando a família e a sua vida pessoal.

Em síntese e face ao que foi estudado, atualmente, as organizações enfrentam cada vez mais problemas ligados à atração e retenção de colaboradores, devido à escassez de competências chave nos indivíduos e também de outros fatores ligados à própria estrutura e

cultura das unidades hoteleiras (Moroko & Uncles, 2008). Paralelamente, as limitações e as implicações, ainda não totalmente conhecidas, associadas à pandemia Covid-19, implicam um reposicionamento das organizações no sentido de (re)definirem estratégias de apoio aos seus trabalhadores. Neste sentido, EB é um conceito relativamente novo que se assumiu como um importante instrumento para que as unidades hoteleiras se possam posicionar no mercado como um empregador fiável e convidativo e, assim, conseguir atrair e reter colaboradores (Mandhanya & Maitri, 2010).

Por conseguinte, a realização do presente estudo prende-se com o facto de, ainda, existirem poucos estudos no que respeita à importância do EB na atração e retenção de colaboradores do setor hoteleiro. Desse modo, a presente dissertação pretende aumentar os conhecimentos teóricos sobre a importância do EB na atração e retenção de colaboradores do setor hoteleiro de hotéis de 4 e 5 estrelas de Portugal.

Torna-se, assim, pertinente um estudo mais exaustivo sobre este novo processo de EB nos RH, que pode contribuir para minimizar muitos problemas que assolam o setor hoteleiro. Assim, o principal ponto para a realização desta dissertação, além de ser a ampliação do conhecimento, visa, também, fornecer aos responsáveis de RH mais ferramentas que os auxiliem a aumentar a atratividade do hotel e também a sua reputação e estatuto no mercado, de maneira a satisfazer cada vez mais os desejos e as necessidades dos seus colaboradores.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

2.1) Objetivos e Opção metodológica

Este capítulo tem como finalidade descrever a metodologia utilizada na investigação, assim como os seus detalhes. Assim, é abordado ao longo do capítulo o método de recolha e tratamento da informação obtida, para além de apresentar a pergunta de investigação e os seus objetivos.

A pergunta de investigação num estudo visa mostrar o projeto de investigação, na forma de pergunta de partida, em que o investigador demonstra qual o seu objetivo principal na investigação (Denzin & Lincoln, 2006).

Neste sentido, a pergunta de investigação que norteou este trabalho foi: "Como é que as práticas de EB são implementadas nos hotéis em Portugal?" e o objetivo geral deste estudo é compreender a importância que o EB tem na retenção e atração de colaboradores do setor hoteleiro. De modo mais específico, este estudo pretende perceber quais as práticas de atração adotadas pelas unidades hoteleiras, perceber quais as práticas de retenção adotadas pelas unidades hoteleiras e, por fim, conhecer que alterações foram introduzidas ao nível do EB pelo setor hoteleiro provocado pela situação pandémica.

Tabela 1. Objetivos e fundamentação teórica

Objetivos	Fundamentação teórica	Questão da entrevista
Perceber a importância do EB para os colaboradores do setor hoteleiro	Aleksandrovna e Aleksandrovna (2018); Maheshwari et al. (2014); Hillebrandt e Ivens (2013); Moroko e Uncles (2008); Taylor (2010); Malik e Khera (2017); Barrow e Mosley (2007); Sehgal e Malati (2013); Lievens e Slaughter (2016); Backhaus e Tikoo (2004); Ambler e Barrow (1996); Kucherov e Zavyalova (2011); Biswas, e Suar (2016); Kotler et al. (2010); Edwards (2012); Mullins (2004); Mosley (2007); Aldousari et al. (2017); Gilliver (2013);	1. Com base na sua experiência profissional e organizacional, como entende o EB? 2. Como descreve o processo de EB do seu hotel? 3. Quais as práticas de EB adotadas pelo seu hotel? 4. Quais considera serem as vantagens (pontos fortes) do EB? 5. Quais considera serem as desvantagens (limitações) do EB?
Perceber quais as práticas de atração de colaboradores adotadas pelas unidades hoteleiras	Gregorka (2017); Wilden et al. (2010); Chambers et al. (2008); Brien (2014); Jolliffe e Farnsworth (2016); Lievens et al. (2016); Ferreira et al. (2015);	6. Quais os problemas do departamento de RH do seu hotel na atração de novos colaboradores? 7. Quais os desafios do departamento de RH do seu hotel na atração de novos colaboradores?

	Berthon et.al. (2005); Bock e Uncles (2010); Purusottama e Ardianto (2019); Sehgal e Malati (2013); Gorman (2011); Chiavenato (2009); Berthon et al. (2005); Reis e Braga (2016); Blayney e Blotnicky (2016); Baum (2019); Rego (2016); Slaughter et al. (2014);	8. Quais as principais mudanças efetuadas pelo vosso hotel nos processos de atração ao longo dos anos e, também, nos últimos tempos pandémicos? 9. Como comunica as mensagens de marca do seu empregador fora da organização? 10. O que faz o seu hotel para atrair os potenciais colaboradores?
Perceber quais as práticas de retenção de colaboradores adotadas pelas unidades hoteleiras	Chaminade (2016); Backhaus e Tikoo (2004); Edwards (2012); Fulmer et al. (2003); Tanwar & Prasad (2016); Kucherov e Zavyalova (2012); Allen et al. (2010); Sharma (2019); Bindu (2017); Karahan & Kurtulmus (2017); Barrow e Mosley (2007); De Vos et al. (2006); Bryant e Allen (2013); Theron et al. (2014); Hytter (2007); Cetin (2013); Glisovic et al. (2019); Steel et al. 2012; Kaliprasad (2016); John (2000); Bryant e Allen (2013); Singh e Rokade, (2014);	11. Quais os problemas do departamento de RH do seu hotel na retenção de colaboradores? 12. Quais os desafios do departamento de RH do seu hotel na retenção de colaboradores? 13. Quais as práticas utilizadas pelo seu hotel para que os colaboradores se encontrem motivados e retidos? 14. Quais as principais mudanças efetuadas pelo vosso hotel nos processos de retenção ao longo dos anos e, também, nos últimos tempos pandémicos? 15. Na sua opinião, qual será a visão que maior parte dos colaboradores tem acerca do hotel?
Conhecer que alterações foram introduzidas ao nível do EB pelo setor hoteleiro provocado pela situação pandémica	Lapointe (2020); Niewiadomski (2020); Castro et al.(2020); Jesus (2020) Silva et al. (2020); Mamede et al. (2020); Truell (2020); Romagosa (2020); Özdemir e Balkan (2010), AHRESP (2021); AHP (2021); Herrera (2011); Pinto (2018); Rynes e Cable (2013); Albinger e Freeman, (2020); Abreu (2020); Moroko e Uncles (2008); Ordem dos Psicólogos (2020); Mandhanya e Maitri (2010); Martins (2020); WTTC (2020); UNWTO (2020).	16. Qual o papel do EB no sucesso organizacional no período pós-pandémico? 17. Durante este período de pandemia, que aprendizagens ocorreram no que se refere ao EB?

Por se tratar de um estudo que pretende apresentar informação sobre uma realidade, e de modo a corresponder aos objetivos definidos, este estudo apresenta uma abordagem qualitativa ao tema em análise. De acordo com Morgan (2018) uma metodologia de investigação diz respeito a um conjunto de ferramentas, procedimentos e formas de alcançar o fim da investigação.

Strauss e Corbin (1978, p.6) consideram a análise qualitativa como "um processo de interpretação não matemático levado a cabo com a intenção de descobrir conceitos e relações nos dados em bruto e de os organizar num esquema teórico explicativo." Guerra (2016) acrescenta que o investigador tenta compreender determinada realidade sem impor as suas expectativas ao fenómeno em estudo, de modo a descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais. Assim, é possível obter respostas às perguntas "como" e "porquê", de modo a obter mais informação sobre uma determinada temática (Yin, 2015).

O método qualitativo beneficia as amostras de pequena dimensão e que são propositadamente selecionadas com base num conjunto de critérios exclusivos. A recolha dos dados carateriza-se por um contacto direto entre o investigador e os participantes do estudo, possibilitando que as questões previamente feitas possam ser exploradas. Não importa o número de participantes na investigação, mas procurar a qualidade das suas respostas, de modo a chegar o mais perto possível da realidade, esta metodologia favorece, assim, a riqueza nos detalhes da informação nos dados recolhidos (Snape & Spencer, 2003).

Os estudos com base na metodologia qualitativa favorecem a compreensão dos problemas a partir da perspetiva dos sujeitos que participam da investigação. Neste contexto, Bogdan e Biklen (2010) consideram que esta abordagem possibilita a narração de um fenómeno em profundidade através da apreensão de significados dos sujeitos, pois, neste tipo de estudos, está sempre inerente um esforço em compreender as perspetivas e os pontos de vista dos indivíduos sobre determinado assunto. De uma forma geral, podemos afirmar que o objetivo principal não é generalizar, mas particularizar os fenómenos em análise na sua plenitude.

2.2) Técnica da Recolha de Dados

Como técnica de recolha de informação foram utilizados um questionário sociodemográfico e entrevista individual semiestruturada. Considerando os objetivos do estudo, considerou-se que a entrevista semiestruturada era o melhor instrumento para a recolha dos dados.

A entrevista é um método de recolha de informação frequentemente associado aos métodos qualitativos, estudos efetuados com base em entrevistas normalmente envolvem um pequeno número de entrevistados. Uma amostra de pequena dimensão pressupõe um reduzido número de entrevistados, normalmente menos de 20 (Crouch & McKenzie, 2006; Halcomb & Davidson, 2006), permitindo uma exploração aprofundada no que respeita à experiência pessoal do entrevistado sobre determinado tópico ou tema (Charmaz, 2006).

Estudos qualitativos interessam-se não só pelo que o entrevistado diz, mas também pela maneira como diz, pelo que as entrevistas são normalmente gravadas e posteriormente transcritas (Bryman, 2004). Este processo, de gravação das entrevistas e posterior transcrição da mesma, permite que os dados fornecidos pelo entrevistado sejam capturados na sua forma natural (Legard et al., 2003).

A aplicação desta técnica de recolha de informação acarreta diversas vantagens, nomeadamente o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos pelo investigador e o enfoque direto no objetivo do estudo (Yin, 2015; Quivy & Campenhoudt, 1998).

As entrevistas foram realizadas através do *software* de videoconferência *Zoom.* O *Zoom* é uma ferramenta que permite a conexão de voz e vídeo, através da internet. Perante a situação pandémica do nosso país, foi necessário realizar as entrevistas de forma *online,* tendo sido a maneira mais benéfica para o prosseguimento do estudo.

As entrevistas foram realizadas com recurso a um guião previamente estruturado (ver apêndice II), incluindo questões a realizar, tendo em consideração os objetivos do estudo e a revisão da literatura previamente realizada. Desta forma, o guião de entrevista continha 17 questões.

Paralelamente, foi aplicado um questionário sociodemográfico, com um total de 11 questões, divididas em duas partes. A primeira parte diz respeito aos dados dos participantes do estudo, incluindo o sexo, a idade, a zona habitacional, estado civil e nível de qualificações. Quanto à segunda parte, esta diz respeito à formação e dados relativos ao seu

local de trabalho, incluindo-se outros aspetos como a formação, a área de formação, a profissão, o tempo em que se encontra na função.

2.3) Procedimento de Análise de Dados

No total, foram realizadas 11 entrevistas a diferentes profissionais de RH, que exerciam funções em diferentes hotéis. A entrevista mais curta teve uma durabilidade de 25 minutos e a mais longa, 58 minutos.

Na sequência da situação pandémica no nosso país coincidente com o período de recolha de dados, foi necessário realizar todas as entrevistas de forma *online*, tendo sido a estratégia mais benéfica para o prosseguimento do estudo.

No final de janeiro foi realizada uma entrevista-teste para que o guião da entrevista fosse devidamente testado. O objetivo era compreender se os dados obtidos no decorrer da entrevista seriam relevantes e fidedignos, com vista a serem codificados futuramente.

No início de cada entrevista, os entrevistados foram informados que a informação obtida na mesma, seria anónima e confidencial, tendo sido solicitada autorização para proceder à gravação audiofónica da entrevista.

Posteriormente, foi aplicado um questionário sociodemográfico, com 12 questões fechadas, aos entrevistados, de modo que fosse caraterizada a amostra do estudo.

Mesmo antes de concluir a fase de testes, começamos a entrar em contato com potenciais participantes para o estudo, o que ocorreu durante o início do mês de fevereiro. Para tal, enviou-se um convite para participar por e-mail com a descrição do estudo, objetivos e tema do estudo e garantia de confidencialidade no tratamento da informação, para os Departamentos de RH de 30 hotéis da população selecionada. Os *e-mails* que foram utilizados foram obtidos através do site dos hotéis ou através de contas *Linkedin* representantes do hotel. Do total de 30 hotéis contactados, só obtivemos respostas de 17 hotéis e apenas 11 responderam positivamente que aceitariam participar nesta investigação.

Após a realização e, posterior, gravação das entrevistas, as mesmas foram devidamente transcritas pela investigadora de forma a que toda a informação fosse inequivocamente realista e muito detalhada. Então, as entrevistas foram devidamente transcritas *verbatim* pelas investigadoras. Estas transcrições *verbatim* têm como objetivo compor e padronizar os dados de forma a simplificar o maneio da informação. Embora se perca muito tempo com a tarefa da transcrição e seja maçudo para o investigador, contrapesa

pela simplicidade com que o mesmo vai ao encontro dos dados. Finalizadas as transcrições das entrevistas, procedemos à análise dos dados.

Neste seguimento, chegou-se à conclusão de que a determinado momento não existiam novas informações para a investigação, originando saturação teórica.

O termo "Saturação" nasceu em 1967 através dos investigadores Glaser e Strauss (1967) e carateriza-se pelo momento na investigação em que a obtenção de dados não traz mais novidades para a investigação (Minayo, 2017). Fontanella et al. (2008); Saunders et al. (2018) salientam que a amostragem por saturação teórica é um instrumento frequentemente utilizado em investigações nas mais diversas áreas. É empregue para instituir ou encerrar a dimensão final de uma amostra em estudo, suspendendo assim novas informações. A saturação teórica deve estar diretamente relacionada com a pergunta de investigação, a revisão bibliográfica e o quadro analítico escolhido (Saunders et al., 2018).

O método utilizado no estudo foi uma análise temática, que impõe a extração de códigos e categorias dos textos. A análise temática é um método que identifica, analisa e relata padrões dentro dos dados qualitativos (Braun & Clarke, 2010). Relata as experiências e a realidade dos participantes, bem como examina as circunstâncias em que estas experiências e realidades aparecem (Braun & Clarke, 2010). Muitas vezes não é considerado como um método independente, mas, preferencialmente, como um processo de teoria fundamentada (Ryan & Bernand, 2000). No entanto, a análise temática não está teoricamente ligada a qualquer quadro teórico pré-existente e pode, portanto, ser utilizada em vários quadros teóricos diferentes (Braun & Clarke, 2010).

Gibson e Brown (2009) referem-se à análise temática como o processo de análise de dados procurando pontos em comum, relações, peculiaridades ou diferenças entre os dados.

As entrevistas, transcritas *verbatim*, foram colocadas num ficheiro Excel, através do qual se procedeu à análise e codificação das mesmas. Primeiramente, foram identificadas as unidades de análise dos dados recolhidos.

De seguida, iniciou-se a codificação aberta que, de acordo com Straus e Corbin (1998) consiste no processo em que decompomos, examinamos, comparamos e categorizamos os dados, atribuindo um código a cada unidade de análise. O resultado final deste processo foi a identificação do nome de cada unidade de análise, de acordo com o seu significado.

Seguiu-se a codificação axial, que é uma etapa em que cada código extraído da codificação aberta é redesenhado numa linha de código mais elevada e é dado um novo rótulo que é mais uma vez mais amplo em significado do que o código inicial. A atribuição

de códigos axiais também verifica a adequação dos códigos inicialmente desenvolvidos no processo de codificação aberta (Strauss & Corbin, 1998).

De modo a finalizar, surge a codificação seletiva, que é a categoria central, originada pela relação entre as outras categorias. (Sandu, 2018). Portanto, a codificação seletiva compreende na atribuição de uma categoria principal, pela relação aproximada entre os códigos axiais já reconhecidos (Urquhart, 2013).

Cada entrevista implementada seguiu as etapas de codificação descritas acima. Este processo de análise foi circular, o que significa que, após termos implementado a primeira entrevista, transcrevemo-la, analisamo-la e depois repetimos estas etapas com a segunda entrevista e todas as etapas seguintes também. Este processo foi também recorrente e não linear, o que significa que podíamos prosseguir para a etapa seguinte sem terminar a anterior ou avançar e recuar entre as etapas da análise (Braun & Clarke, 2010). Após esta análise de dados, o resultado final foi avaliado criticamente e tirámos as nossas conclusões sobre os aspetos descobertos, limitações e a continuação da investigação possível.

2.4) Caracterização dos participantes do estudo

Esta investigação integra um total de 11 participantes. De referir que esta amostra foi delimitada, por alguns critérios de inclusão, tais como:

a) Terem presença em Portugal, não sendo obrigatoriamente hotéis nacionais;
b) Serem unidades hoteleiras ou grupos hoteleiros de 4 e 5 estrelas, de forma a terem um Departamento de RH organizado e criado a pensar nos colaboradores da mesma;
c) Terem um Responsável pelo Departamento de RH, ou um outro colaborador que estivesse responsável por esta área.

Aos participantes, foi garantida a confidencialidade e o anonimato e, por isso, a cada participante foi atribuído um número que serve de identificação ao hotel.

Os intervenientes nesta investigação foram selecionados de acordo com os princípios da amostragem teórica, e os aspetos acima referidos foram pensados e analisados na altura de as considerar.

A amostra é composta por 11 participantes, contudo foi possível chegar à saturação teórica e a dados relevantes acerca da temática investigada.

Trata-se de uma amostra pequena, mas permitiu dados muito importantes e concisos sobre a temática em estudo. A amostra deste estudo, ao nível dos participantes entrevistados

(ver Tabela 2), é constituída maioritariamente por indivíduos do sexo feminino (82%), com idade média de 39 anos, em que o participante mais jovem tinha 30 anos e o mais velho 58 anos e todos apresentam qualificações ao nível do ensino superior.

Relativamente às organizações que participaram na investigação (ver Tabela 3), têm em média 88 colaboradores e 9 anos de existência e são, maioritariamente grupos hoteleiros.

De forma a ter mais dados e detalhes sobre a amostra segue-se uma breve caracterização (Tabela 2) de cada colaborador entrevistado em cada uma das organizações, bem como a caracterização de cada uma das onze organizações integrantes deste estudo (Tabela 3).

Tabela 2. Caracterização dos entrevistados

Entrevista	Género	Idade	Estado civil	Zona habitacional	Nível de qualificações	Área de formação	Função no hotel	Tempo na função atual
1	F	58	Casada	Porto	Licenciatura	Gestão de RH	Diretora de RH	7 anos
2	F	30	Casada	Gaia	Mestrado	Psicologia	Responsável de RH	6 meses
3	F	35	Solteira	Maia	Mestrado	Gestão de RH	Responsável de RH	3 meses
4	F	34	Casada	Porto	Mestrado	Psicologia	Diretora de RH	1 ano
5	F	30	Solteira	Gaia	Licenciatura	Turismo	Coordenadora de RH	1 ano
6	F	37	União de facto	Lisboa	Licenciatura	Turismo	Coordenadora de RH	6 anos
7	F	44	Casada	Porto	Licenciatura	Turismo	Diretora de RH	3 anos
8	M	43	Divorciado	Lisboa	Licenciatura	Psicologia	Diretor de RH	2 anos
9	F	34	União de facto	Gaia	Licenciatura	Direito	Diretora de RH	3 anos
10	F	31	Solteira	Gaia	Mestrado	Gestão de RH	Diretora de RH	4 anos
11	M	49	Casado	Lisboa	Mestrado	Psicologia	Responsável de RH	6 anos

Tabela 3. Caracterização das organizações da amostra

Entrevista	Número de colaboradores	Número de anos	Tipologia do hotel	Localização
1	110	38 anos	Grupo hoteleiro	Porto
2	42	7 meses	Grupo hoteleiro	Gaia
3	45	6 meses	Grupo hoteleiro	Gaia
4	150	11 anos	Grupo hoteleiro	Porto
5	71	4 anos	Grupo hoteleiro	Porto
6	120	11 anos	Grupo hoteleiro	Lisboa
7	27	3 anos	Unidade hoteleira	Porto
8	200	2 anos	Grupo hoteleiro	Lisboa
9	53	3 anos	Grupo hoteleiro	Porto
10	80	18 anos	Grupo hoteleiro	Gaia
11	68	8 anos	Unidade hoteleira	Lisboa

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são demonstrados os dados provenientes das entrevistas semiestruturadas que foram tratadas em concordância com os princípios da análise temática. As citações exibidas, no decorrer do capítulo, são revelações diretas dos participantes no estudo.

Neste estudo utilizamos o princípio da saturação teórica e nesse sentido, todos os temas apresentados começaram a tornar-se repetitivos e o aparecimento de novas informações tornou-se raro.

De modo a facilitar a interpretação e a compreensão dos resultados alcançados, segue-se uma tabela (tabela 4), que resume as categorias e subcategorias que surgiram da análise qualitativa das entrevistas realizadas à amostra desta investigação. Assim, conseguimos de antemão perceber quais as categorias e as subcategorias que emergiram com o estudo exaustivo das entrevistas semiestruturadas, que são apresentadas na tabela seguinte (tabela 4).

Tabela 4. Categorias e subcategorias da análise de resultados

Categorias	Subcategorias			
Employer Branding	Processo/conhecimento de EB	Vantagens do EB	Desvantagens do EB	
Atração	Problemas na atração	Desafios na atração	Práticas de atração	Mudanças na atração
Retenção	Problemas na retenção	Desafios na retenção	Práticas de retenção	Mudanças na retenção

Os resultados da análise das entrevistas organizam-se em três dimensões centrais: ***Employer Branding***, **Atração** e **Retenção** (cf. Tabela 4). Cada uma destas dimensões emerge de um conjunto de subcategorias que ajudam a perceber e alargar a definição de cada uma das categorias, dando uma visão sobre aquilo que são as opiniões dos entrevistados.

No que se reporta à dimensão ***Employer Branding***, esta caracteriza-se sendo um processo estruturado alinhado com os valores organizacionais e com os objetivos de negócio, e onde há comunicação interna e externa das configurações mais importantes sobre a identidade de uma organização. O objetivo é criar uma imagem diferenciadora junto das demais organizações e torná-la um empregador de eleição. O EB faz com que uma organização se torne a organização em que todos querem trabalhar e fazer parte, devido à sua organização, práticas, formas de trabalho, comunicação, entre outros. Cada organização tem uma imagem como empregador entre colaboradores atuais e potenciais novos colaboradores. Para gerir esta imagem, é necessário criar uma impressão positiva da

organização enquanto empregador e transmitir a mensagem de que é um ótimo lugar para se trabalhar. Esta é a ideia central do conceito junto dos entrevistados, a questão da imagem corporativa e do reconhecimento externo.

A categoria *Employer Branding* emergiu de três subcategorias distintas, sendo elas: **Processo/conhecimento, Vantagens** e **Desvantagens.**

Relativamente à subcategoria do **Processo/conhecimento**, numa visão global dos entrevistados é salientado que o EB tem vindo cada vez a ser mais importante e benéfico para as organizações. Apesar dos participantes, na sua grande maioria, referirem que nas suas organizações existe um processo de *EB* e de estratégias/práticas, tal não é explorado a 100% e carece de algumas melhorias como é possível comprovar na Entrevista n.º 2:

> *"Bem, não há aqui um processo de EB efetivo no nosso hotel pelo simples motivo de não sermos um grande hotel e de ter alguns custos associados."*

Ou seja, a maioria dos entrevistados conhece a prática e/ou o conceito de EB, mas na gestão das suas equipas e na GRH dos hotéis que representam, esta prática não é conhecida, não havendo um uso total dos benefícios que esta prática pode trazer a uma organização. Temos o exemplo da Entrevista n.º 3, que tem sido premiada como uma das melhores unidades hoteleiras para se trabalhar em Portugal e que quando questionado sobre o conceito de EB, o responsável de RH não conhecia, mas que ao alargar a ideia do conceito, teve noção de que é uma prática que usam e que tiram proveito disso. Porém, na maioria, toda a amostra estava familiarizada com o conceito e a sua definição.

> *" (...) nós agora no "great place to work", ganhamos o terceiro lugar e somos a única empresa de hospitalidade no ranking do "great place to work" e claro que estas coisas fazem a diferença na escolha dos nossos candidatos (...), mas de facto não tinha grande conhecimento prévio sobre este novo conceito/processo de EB, mas que nós enquanto unidade hoteleira já utilizamos para comunicarmos a nossa marca." (Entrevista n.º 3)*

A subcategoria **Processo/conhecimento**, resulta dos seguintes códigos abertos:

- **Marca externa do empregador:**

  "*O papel que ele tem, obviamente é de mostrar o trabalho que nós fazemos internamente, a nossa forma de estar, a nossa cultura, o nosso posicionamento enquanto marca empregadora, ou seja, é como vender a marca para o trabalhador, mostrar as condições de trabalho que nós temos, que é bom trabalhar aqui." (Entrevista n.º 2)*

- **Marca interna do empregador:**

  " *O que eu acho é que nós em praticamente todas as nossas práticas de RH, devemos aplicar o EB, desde a forma como contrato, como falo com a pessoa, como comunico internamente, através de um portal interno, através de uma plataforma, o que seja, eu estou a fazer EB." (Entrevista n.º10)*

- **Imagem:**

  Este código aberto apresenta duas perspetivas, pelo que nos levou a tomar esta decisão de apresentar, de seguida, as mesmas:

  "Neste momento e infelizmente, creio que é uma imagem negativa, foram tempos complicados e desafiantes, era necessário cumprir vários timings apertados, toda a gente teve que ajudar em prol de um objetivo comum. Agora cabe-nos a nós trabalhar e mostrar às pessoas que vamos definir objetivos em conjunto e aqui tem de haver retorno de parte a parte, a empresa tem de olhar para o colaborador e o colaborador olhar para os objetivos que todos temos em conjunto. Estamos ainda a construir equipas e a pandemia também não ajudou, mas acredito que daqui para a frente tudo melhore, não só a nível de atração como a nível de retenção de colaboradores." (Entrevista n.º3)

  "Em termos gerais, a maioria dos colaboradores tem uma visão favorável da sua organização e até de satisfação por pertencer a um projeto ganhador e uma equipa de qualidade e excelente performance, reconhecida por toda a estrutura interna e essencialmente pelos seus clientes e hóspedes." (Entrevista Nº11)

Na subcategoria das **Vantagens** do processo de EB são analisados todos os benefícios que esta prática pode trazer para uma organização e para a sua GRH, ou seja, todos os proveitos e aspetos positivos que se podem conseguir com o uso deste processo.

As **Vantagens** mais referenciadas pelos entrevistados foram:

- **Atrair candidatos de qualidade:**

  "As grandes vantagens é em termos de captação de talento com toda a vantagem que existe de termos pessoas certas nos locais certos. O talento a meu ver é uma coisa que se reflete não só em know-how, não só em experiência, mas também em compromisso e entrega, uma pessoa pode ser excelente, muito inteligente, uma experiência fantástica, mas se não gosta da empresa, não gosta do ambiente por algum motivo, não vai ser um talento de certeza. O EB é reter e atrair candidatos de qualidade!" (Entrevista n.º 8)

- **Reter bom talento:**

  “ (...) reter pessoas chaves, que venham para ser comprometidas e que tragam os resultados que precisamos e conseguir esse compromisso, que queiram ficar para retermos bom talento, eu diria que o EB pode ter algum peso, essencialmente a meu ver mais de captação, de atração, mas de alguma forma também de retenção.” (Entrevista n.º 1)

- **Promoção da marca:**

  “As vantagens é mesmo isso, passar a mensagem do que é a nossa cultura organizacional, porque é quase certo que cada vez mais, mais do que um salário, é mesmo o salário emocional, sentirem-se bem, identificarem-se com a marca, com o clima que vão encontrar, o ambiente de trabalho e é um bocadinho promover isso, demonstrar o que poderão encontrar em casa, na família do nosso grupo. Eu só vejo vantagens apenas, só temos a ganhar, realmente em promover, em demostrar aquilo que nós temos para oferecer e que as pessoas aqui poderão encontrar um local para desenvolver as suas competências, para crescer tanto pessoalmente e profissionalmente, ou seja é todo o processo de promover a nossa marca.” (Entrevista n.º 11)

Quanto à subcategoria das **Desvantagens** esta caracteriza-se por todos os aspetos negativos que os participantes apontaram ao processo, isto é, os inconvenientes e prejuízos que podem acontecer a uma organização com a implementação desta prática. Mais de metade dos entrevistados não apontou nenhuma desvantagem no processo de EB, afirmando que não viam qualquer desvantagem no método.

No entanto algumas **Desvantagens** foram identificadas:

- **Contínuo e Moroso:**

  “ (...) e depois gerir as expetativas, quer dos colaboradores, porque se fazemos uma ação, é algo que não vão poder ter todos os meses uma iniciativa destas, muito devido à falta de budget e gerir também as expetativas do hotel, que não garanto que com estas ações vamos ter todos os colaboradores 100% motivados e não conseguimos garantir no imediato que vamos ter frutos deste investimento.” (Entrevista n.º 2)

- **Custos:**

  “Desvantagem não vejo, a grande dificuldade poderá ser mesmo o investimento, é difícil conseguir-se fazer algumas coisas sem custos associados.” (Entrevista n.º 4)

- **Concorrência:**

  "Por consequência da falta de recursos, aparecem outras organizações no mercado a criar oportunidades alternativas, que nos obrigam a estar atentos e tentar acompanhar a realidade do mercado em termos de oferta e de condições, para que se consiga reter os colaboradores que temos na organização. Aqui, a importância do EB é essencial, embora conscientes que outras organizações também o fazem na procura dos melhores recursos." (Entrevista n.º 11)

- **Ambição desmedida:**

  "Uma das principais desvantagens é a ambição desmedida. Como é óbvio quando algo se torna bastante apetecível, maior será a agressividade para o conquistar e poder usufruir. Desta forma, quando a conquista não é saudável poderá cair-se no erro de forjar as políticas e boas práticas do grupo." (Entrevista n.º 6)

No que concerne à segunda categoria de **Atração**, esta caracteriza-se por tudo aquilo que as organizações fazem e pensam para atraírem talento para a organização, ou seja, um conjunto de esforços promovidos para atrair bons profissionais para trabalharem numa determinada organização. Esta categoria surgiu de quatro subcategorias, nomeadamente **Problemas na atração** de colaboradores, **Desafios na atração** de colaboradores, **Práticas de atração** de colaboradores e, por fim, a última subcategoria, as **Mudanças nos processos de atração** ao longo dos tempos.

A primeira subcategoria - **Problemas na atração** de colaboradores, caracteriza-se como uma determinada questão ou um determinado assunto que requer uma solução. A nível organizacional, trata-se de um assunto particular que, uma vez resolvido, se torna benéfico para a organização, ou seja, foi analisado o termo problema como algo que pode ser modificado a curto prazo e em que há conhecimento sobre ele e sobre a sua mudança.

Esta categoria originou vários códigos abertos:

- **Concorrência:**

  ***" (...)** e também a oferta é muita, cada vez abrem mais hotéis, mais restaurantes e preferem viver outra experiência nesta área, que tantas oportunidades lhes surgem mesmo sem querer, acaba por haver muita competição e concorrência de outras organizações do ramo." (Entrevista n.º 3)*

- **Remuneração:**

  "A questão salarial é um grande entrave neste setor, baixas remunerações, ainda estão aquém do que deveriam ser, existem, assim, muitos problemas ligados às expectativas salariais." (Entrevista n.º 6)

- **Sazonalidade:**

  "... existem, de facto, problemas ligados à sazonalidade característica deste setor e também o próprio desgaste do setor, o que para nós tem sido muito difícil atrair devido, também a esta questão da sazonalidade." (Entrevista n.º3)

A segunda subcategoria diz respeito aos **Desafios na atração.** Desafio caracteriza-se como algo que se deve superar e em que há conhecimento sobre o mesmo, mas ainda não foi pensada e/ou analisada a forma de o solucionar.

Os **Desafios na atração** mais apontados pelos entrevistados são:

- **Escassez de mão de obra qualificada:**

  "(...) e também porque há menos pessoas com qualificações para a área e isso é um grande desafio neste momento. Os desafios são vários. Existem aqui vários motivos, obviamente que nós a partir de 2019 começamos a sentir aqui uma grande dificuldade em contratar e muito se devia à escassez de recursos humanos." (Entrevista n.º 6)

- **Setor pouco atrativo:**

  "É um setor que exige muito dos seus colaboradores, estão constantemente a atender o cliente, é uma profissão que é muito desgastante fisicamente e mentalmente, depois existem as questões dos horários rotativos, folgas rotativas e isto tudo aleado a uma remuneração inferior face ao volume de trabalho, acaba por ser prejudicial e temos, assim, alguma dificuldade na contratação. E mesmo as escolas já não estão tão atrativas, os cursos de hotelaria e turismo estão com muito menos adesão, deixou de ser tão atrativo, deixou de ser um setor "sexy" para trabalhar." (Entrevista n.º 6)

- **Equilíbrio entre vida pessoal - profissional:**

  "(...) e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e estes 2 fatores juntos, pode haver algum desajuste, conciliando estes 2 fatores ... Uma outra questão que é, colaboradores na ordem dos 35/40 anos, que depois a determinada altura, percebem que o volume de trabalho e esta rotatividade de horários, não lhes permite conciliar com a sua vida pessoal e, logo aí temos alguma dificuldade." (Entrevista n.º 1)

As **Práticas de atração** são outra subcategoria da dimensão retenção, sendo estas caracterizadas pelos esforços que as organizações usam para atraírem os seus colaboradores.

As **Práticas de atração** mais referidas pelos participantes são:

- **Comunicação:**

  "Através das redes sociais, das feiras de emprego (escolas, faculdades), campanhas publicitárias, aí estamos a vender a nossa marca e também os estágios, há protocolos, nós falamos com as escolas, o nosso logo anda para trás e para a frente, acaba por haver muita comunicação externa." (Entrevista n.º 1)

- **Ambiente e relações:**

  ***"** (...) penso que somos um hotel conhecido por isso, tentamos ao máximo que os nossos colaboradores se sintam em casa, há sempre presente a ideia de ser a segunda casa. Temos um espírito muito aberto, um bom ambiente, quando andas por aqui não consegues perceber muito bem quem são os managers ou não, apesar de haver uma hierarquia e tudo mais (...) há uma grande proximidade entre nós." (Entrevista n.º 7)*

- **Progressão na carreira:**

  "(...) como é um hotel que é muito recente, simplesmente vamos contactado com potenciais candidatos, seja através de estágio inicial, seja através logo de contrato de trabalho e tanto contratamos através mesmo do Grupo, ou mesmo através de trabalho temporário. Sendo um hotel muito recente, também acaba por conceder esta margem de progressão que, muitas das vezes quando as empresas já estão formadas há algum tempo, é mais complicado uma possibilidade de progressão. Acaba por ser promover o projeto, a oportunidade em termos de carreira, atrair através disto, onde existe, essencialmente, a possibilidade de evolução pessoal e na carreira." (Entrevista n.º 9)

Na última subcategoria desta categoria, são analisadas as **Mudanças** efetuadas pelas organizações nos processos de atração decorrentes de problemas do quotidiano e mudanças resultantes das alterações com a pandemia. Esta subcategoria caracteriza-se pela explicação de tudo aquilo que os hotéis da amostra analisada fizeram na atração de novos colaboradores, ou seja, tudo o que implementaram de novo, para se adaptarem à realidade e conseguirem assim captar novos talentos.

As **Mudanças** relacionadas com o quotidiano mais referidas pelos participantes no estudo são:

- **Pacote de benefícios:**

  ***"**Foram surgindo... e é uma coisa que vai mudando sempre. Nós temos uma pessoa que trabalha apenas com relações e benefícios e que está constantemente a tentar perceber como é que podemos flexibilizar ou quais são os tipos de benefícios que as pessoas mais precisam na nossa organização e vão precisando, isto porque as*

coisas vão mudando. Logo nós fomos tentando criar um pacote de benefícios que fosse transversal a todos e que seja adaptado a todos." (Entrevista n.º 7)

- **Horários e Condições de trabalho:**

  "O EB que ser muito mais trabalhado no futuro. Temos que cativar os jovens, temos que perceber o que motiva esta nova geração, que não é fácil, e depois como é que a gente atrai esta nova geração para querer trabalhar num hotel, porque não é só o dinheiro, é a qualidade de horários, de poderem ter mais tempo para o lazer deles, aqui temos mesmo que mudar, trabalhar menos horas, é mais saudável e ninguém produz 8 horas. Por isto acredito que o EB seja cada vez mais necessário, nós temos que ver estratégias e ainda estamos muito atrasados em hotelaria, por exemplo, temos que conseguir implementar boas condições de trabalho, qualidade de vida de trabalho." (Entrevista n.º10)

As **<u>Mudanças</u>** resultantes da pandemia mais referidas pelos participantes no estudo são:

- **Promoção do setor:**

  "(...) agora vamos ter que voltar a vender este setor, dizendo que é interessante trabalhar na hotelaria, que se pode fazer carreira, aqui o EB vai ter que entrar, por isso é que quando nós vamos às feiras, estamos a tentar puxar mais interesse para as pessoas virem ter connosco." (Entrevista n.º 2)

- **Novas mentalidades:**

  "Aquilo que as pessoas queriam há uns tempos atrás, é diferente daquilo que valorizam hoje e então a atração tem que ser muito mais ajustada, ou seja, tivemos que nos ajustar à grande mudança de mentalidade das pessoas. (...) com a pandemia esta questão teve mais peso, isto da questão geracional, temos as novas gerações a entrar no mercado de trabalho e obviamente que as empresas têm que se ajustar àquilo que são as necessidades e expetativas destas novas gerações." (Entrevista n.º6)

- **Cultura organizacional:**

  "Os tempos difíceis que a pandemia nos trouxe, serviram para nos unirmos nas dificuldades, sermos solidários perante as adversidades, a falta de atividade, o ajuste da estrutura com impacto nas contratações a termo, as decisões no sentido de um esforço para reter os melhores e uma partilha geral do momento de incerteza e expectativa face ao futuro, penso que tudo isto teve o seu lado positivo na aproximação das pessoas, na entreajuda e no reforçar do clima e cultura

organizacional, com vantagens futuras na imagem da organização e da sua mais valia a mostrar para o exterior." (Entrevista n.º2)

- **Subida de salários:**

  "Uma rápida e importante mudança é a necessidade de subida de salários como cura para esta situação atual que estamos a viver e nós, no nosso grupo hoteleiro, já fizemos atualizações salariais." (Entrevista n.º 3)

A última dimensão designa-se **Retenção** e caracteriza-se por tudo aquilo que as organizações fazem e pensam acerca da permanência dos colaboradores. A retenção caracteriza- se como os esforços que as organizações fazem para manter os seus colaboradores. Depreende-se que, embora haja dificuldades associadas à retenção, esta é uma questão de importância para as organizações e que estas se preocupam em mudar processos na sua GRH e implementar algumas práticas, para que as dificuldades sejam diminuídas.

A categoria Retenção foi alcançada através da categorização e identificação de quatro subcategorias que são: **Problemas na retenção** de colaboradores, **Desafios na retenção** de colaboradores, **Práticas de retenção** de colaboradores e, por fim, a última subcategoria, as **Mudanças nos processos de retenção** ao longo dos tempos.

A subcategoria - **Problemas na retenção** de colaboradores - caracteriza-se como uma determinada questão ou um determinado assunto que requer uma solução. A nível organizacional, trata-se de um assunto particular que, uma vez resolvido, se torna benéfico para a organização, ou seja, foi analisado o termo problema como algo que pode ser modificado a curto prazo e em que há conhecimento sobre ele e sobre a sua mudança. Assim, falamos dos problemas sentidos pelas organizações no que toca à retenção dos seus colaboradores.

Os maiores **<u>Problemas na retenção</u>** de colaboradores levantados pelos entrevistados foram:

- **Liderança:**

  ***"...** e para além disso as nossas lideranças/chefias, quer a nível da operação, quer a nível dos serviços partilhados, tem sido um grande problema na retenção, porque costuma-se dizer que "os colaboradores não deixam as empresas, deixam as chefias e, por isso, nas estratégias de retenção é importante, programas de liderança, de desenvolvimento das nossas lideranças de maneira que essa capacidade de retenção passe por uma boa gestão por parte das nossas chefias e pronto." (Entrevista n.º 8)*

- **Assédio por parte da concorrência:**

  "Por consequência da falta de recursos, aparecem outras organizações no mercado a criar oportunidades alternativas, que nos obrigam a estar atentos e tentar acompanhar a realidade do mercado em termos de oferta e de condições, para que se consiga reter os colaboradores que temos na organização. Há colaboradores que trocam uma empresa por uma diferença mínima de fatores, são "assediados por outras empresas concorrentes". Aqui, a importância do EB é essencial, embora conscientes que outras organizações também o fazem na procura dos melhores recursos." (Entrevista n.º 11)

- **Expectativas salariais:**

  "O problema lá está é, muitas vezes não podermos acompanhar aqui o valor monetário que o colaborador considera justo para as funções que desempenha, passa muito por aí." (Entrevista n.º 5)

A próxima subcategoria diz respeito aos **Desafios na retenção.** Desafio caracteriza-se como algo que se deve superar e em que há conhecimento sobre o mesmo mas ainda não foi pensada e/ou analisada a forma de o solucionar.

Os **Desafios na retenção** mais apontados pelos entrevistados foram:

- **Satisfação dos colaboradores:**

  "Como referido no ponto anterior, dado que a atração e retenção têm muito em comum, tem de haver o cuidado de manter e motivar através da retenção, apesar da fase crítica de paragens forçadas de atividade, em que se aproveitou para manter um contacto à distância,(...)é mesmo muito desafiante manter altos níveis de satisfação e nós enquanto grupo hoteleiro temos tentado solucionar essa questão ainda mais com a fase crítica que atravessamos". (Entrevista n.º 1)

- **Equilíbrio entre vida pessoal - profissional:**

  "*É a impossibilidade de permitir que tenham um horário de segunda a sexta, de não trabalharem à noite, é colmatar essa parte menos positiva nesta área, que sabemos faz parte, mas é que é menos positiva para todos, existe aqui um desafio árduo no balanço entre a vida pessoal/familiar e a vida profissional." (Entrevista n.º 9)*

- **Plano de carreiras:**

  "... em termos de evolução, nós não temos um plano de carreira definido e acredito que nem vai ser definido, as coisas vão acontecendo, porque é muito difícil "há cumpres estes objetivos, vai-te acontecer isto", porque é preciso surgir a vaga para que isso aconteça, mas surgindo a vaga, nós damos sempre prioridade a quem está

cá dentro, tentamos sempre aproveitar as pessoas que já estão cá dentro." (Entrevista n.º 10)

As **Práticas de retenção** são outra subcategoria da dimensão retenção, sendo estas caracterizadas pelos esforços que as organizações usam para reter os seus colaboradores. Desta forma, tem de haver por parte das organizações um conhecimento pleno sobre os seus colaboradores para que possam implementar práticas que se adaptem à realidade que têm.

As **Práticas de retenção** mais referidas pelos participantes são:

- ***Team – building:***

  "Depois de termos as pessoas connosco, importa realmente acentuar aquilo que somos, a orientação que temos para as pessoas, a importância do capital humano, ainda mais numa área que vive de prestação de serviços, importa cada vez mais, mais do que atrair é realmente manter a pessoa connosco e aí surgem as práticas de Gestão de RH, em que temos alguns team - buildings, onde surge vários workshops, ginástica laboral e aulas de yoga, celebramos o dia da empresa e o de cada colaborador, por exemplo. No nosso site tem algumas referências e dá logo para se ter uma ideia das nossas atividades." (Entrevista n.º 4)

- **Benefícios e Regalias:**

  "Temos Médico de Medicina do Trabalho que vem cá. Temos seguro de saúde quer para trabalhadores como para as famílias, folga no dia de aniversário, atribuição do prémio de línguas, onde pagamos um subsídio por cada língua que a pessoa falar, que é uma competência que nos interessa muito. Os colaboradores do grupo têm descontos em todo o grupo e têm uma série de iniciativas e descontos em outros parceiros (ginásios, saúde e bem-estar, lojas de roupa,...)." (Entrevista n.º 7)

- **Progressão na carreira:**

  ***"**Também temos sempre vagas internas, ou seja, em termos de possibilidade de progressão e também acaba por ser uma forma de retenção dos colaboradores que já temos, porque quando promovemos uma vaga interna, as pessoas sentem que há possibilidade de progressão." (Entrevista n.º 2)*

- **Boas condições de trabalho:**

  "As boas condições de trabalho, terem material para trabalhar, está tudo limpo e organizado para terem um bom ambiente de trabalho, comida muito boa, médico 1 vez por semana no hotel, mas nunca estão 100% motivadíssimos, nem toda a gente gosta de trabalhar, mas se ficam a trabalhar cá, é porque se sentem bem, dão bom

serviço, têm um sorriso, sentem que têm boas condições para conseguirem exercer as suas tarefas de dia a dia." (Entrevista n.º 10)

- **Formação contínua:**

  "Temos uma academia de formação interna, uma forma de valorizar as pessoas que aqui trabalham, mas também foi uma forma de cativar quem está de fora, (...) desenvolvemos toda uma formação contínua, onde se fornece bastante informação à distância a nível de diversas áreas e temas aqui internos, desde as formações mais obrigatórias, como aquelas formações mesmo para o desempenho das funções do dia-a-dia, temos essa plataforma digamos assim." (Entrevista n.º 5)

- ***Coaching:***

  "Temos outros projetos, nomeadamente, coaching assessment para todos os colaboradores e líderes, vamos avançar com formações ao nível dos líderes, porque sentimos que há também muita gente a sair por falta de liderança, ou conflitos com o líder. Relativamente às ferramentas de coaching assessment, costumam usar testes cognitivos, de humor e personalidade, onde nos permite traçar o perfil profissional/comportamental dos nossos profissionais." (Entrevista n.º 1)

Na última subcategoria desta categoria, são analisadas as **Mudanças** efetuadas pelas organizações nos processos de retenção decorrentes de problemas do quotidiano e mudanças resultantes das alterações com a pandemia. Esta subcategoria caracteriza-se pela explicação de tudo aquilo que os hotéis da amostra analisada fizeram na atração de novos colaboradores, ou seja, tudo o que implementaram de novo, para se adaptarem à realidade e conseguirem assim manter os seus colaboradores.

As **Mudanças** relacionadas com o quotidiano mais referidas pelos participantes no estudo são:

- **Sensibilizar chefias:**

  " (...) e, mostrar que também as chefias têm normas e regras e, que também são avaliadas, é muito importante ter acesso ao líder, uma liderança próxima, onde podem falar à vontade, partilhar ideias e dificuldades, as pessoas ficam ligadas à pessoa, não ficam ligadas aos grupos e eu acredito muito nisso." (Entrevista n.º 8)

- **Análise da concorrência:**

  "Por consequência da falta de recursos, aparecem outras organizações no mercado a criar oportunidades alternativas, que nos obrigam a estar atentos e tentar acompanhar a realidade do mercado em termos de oferta e de condições, para que se consiga reter os colaboradores que temos na organização. Aqui, a importância do EB é essencial, embora conscientes que outras organizações também o fazem na

procura dos melhores recursos. Nos últimos tempos, e tendo como principal objetivo o acompanhamento das práticas do mercado laboral e estando o mercado cada vez mais competitivo, o nosso Grupo tem-se adaptado e alterado na forma de pensar na retenção dos melhores colaboradores." (Entrevista n.º11)

- **Inquérito de satisfação:**

  ***"**Por exemplo, há uns tempos fizemos um estudo interno, através de inquéritos de satisfação e percebemos que tínhamos algumas pessoas insatisfeitas com determinadas questões, as respostas aos inquéritos fornecemos insights de que precisamos para tomar decisões melhor fundamentadas. Esta foi uma grande mudança que ocorreram nos processos que foi da opinião dos colaboradores" (Entrevista n.º4)*

- **Entrevistas de saída:**

  "Ao nível da retenção, temos momentos de entrevistas de follow-up ou entrevistas de saída, os "climate survey" servem também para isto, fazemos um diagnóstico de que como está o ambiente na empresa e irmos melhorando algumas coisas e queremos continuar com as entrevistas de saída, que têm tido aqui um impacto grande e temos conseguido dados bastante interessantes." (Entrevista n.º 9)

As **<u>Mudanças</u>** resultantes da pandemia mais referidas pelos participantes no estudo são:

- **Equilíbrio entre vida pessoal – profissional:**

  ***"**Acrescento a título individual e pela experiência profissional adquirida, um aspeto essencial que esta fase da pandemia evidenciou. Trata-se da capacidade de conciliarmos (organizações e colaboradores), a vida profissional com a vida pessoal, de forma a valorizar a família ou o lazer de cada indivíduo em particular. Tomámos consciência que este aspeto é importante na satisfação das pessoas e apesar de estarmos, neste caso em particular, a falar de um sector de atividade em que se trabalha sete sobre sete dias nos 365 dias do ano, é importante que as organizações consigam organizar os seus tempos de trabalho sem que aconteçam excessos e que permitam às pessoas ter o seu tempo pessoal sem a pressão da responsabilidade profissional em conflito com o seu descanso." (Entrevista n.º5)*

- **Formação pós-pandemia:**

  "Uma preocupação que tive foi fazer um levantamento de necessidades de arranque, de maneira a que eu já pudesse estruturar um plano de formação e as pessoas puderem já ter aqui alguma formação, que possa melhorar o seu desempenho e a sua motivação." (Entrevista n.º3)

- **Motivação:**

  "(...) dado que a atração e retenção têm muito em comum, houve o cuidado de manter e motivar através da retenção, apesar da fase crítica de paragens forçadas de atividade, em que se aproveitou para manter um contacto à distância, quer por via de ações de formação, quer de esporádicas situações de mera comunicação para reforçar métodos de trabalho, regulamentos internos, standards de serviço, etc., para que as pessoas se sentissem acompanhadas, apesar de ausentes e na expectativa do futuro próximo face à evolução da situação. Obviamente que este acompanhamento criava nas pessoas um sentimento de motivação, interação e a certeza de que a organização contava com elas para o regresso ao ativo tão depressa quanto possível e desejado por todos." (Entrevista n.º 10)

Resumindo, através da análise das onze entrevistas realizadas para esta investigação, foi possível identificar três categorias que dizem respeito ao processo de EB, à atração de colaboradores e à retenção de colaboradores. Estas três categorias emergiram através da análise de cada uma das subcategorias que lhe estavam associadas, sendo elas distintas entre si. A primeira categoria – *Employer Branding* – advém da análise e qualificação de três subcategorias. Na primeira, sobre o processo de EB perceber o conhecimento que os entrevistados têm sobre a temática e a ideia que têm sobre a mesma. As seguintes subcategorias dizem respeito às vantagens e desvantagens encontradas para o processo.

A segunda categoria – Atração – surge após a categorização de quatro subcategorias: os problemas sentidos pela GRH para reter colaboradores, seguindo-se os desafios depois, as práticas utilizadas pelos hotéis para atrair e, as mudanças que efetuaram nos seus processos internos relativamente à atração de colaboradores decorrentes tanto de problemas do seu quotidiano como de alterações com a situação pandémica.

A última categoria – Retenção - surge da opinião dos entrevistados e advém de quatro subcategorias: os problemas sentidos pela GRH para reter colaboradores, seguindo-se os desafios posteriormente, as práticas utilizadas pelos hotéis para reter e, as mudanças efetuadas nos seus processos internos relativamente à retenção de colaboradores decorrentes tanto de problemas do seu quotidiano como de alterações com a situação pandémica.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo pretende apresentar uma visão sobre os resultados obtidos à luz da revisão da literatura realizada. Os resultados são discutidos em relação com os dados obtidos da análise das entrevistas e com as contribuições empíricas existentes sobre as grandes temáticas em análise: processo de EB, a atração e retenção de colaboradores do setor hoteleiro e, ainda, o contexto pandémico COVID-19.

Através da análise das entrevistas realizadas foi possível alcançar três dimensões/categorias, sendo elas o *Employer Branding,* a Atração e Retenção. Podemos verificar que há uma ligação entre estas dimensões, na medida em que a atração e retenção de colaboradores muitas vezes é conseguida através da criação de uma imagem de empregador forte ligada às organizações, tornando-as empregadores desejados e de confiança (Backhaus & Tikoo, 2004).

De acordo com a literatura, Cardoso (2014) refere que como as políticas de RH se encontram mais alinhadas ao negócio e menos à administração, tal origina um ambiente onde os profissionais de RH possuem cada vez mais formação e são, maioritariamente, do sexo feminino, cabendo-lhes então os papéis mais importantes nas tomadas de decisão das definições e políticas de RH, tal como é verificado no decorrer das entrevistas, realizadas para este estudo, onde em onze entrevistas realizadas, nove foram a mulheres com grau académico.

O setor hoteleiro é generalizadamente caracterizado por ter um elevado número de trabalhadores do sexo feminino (Janta et al., 2016; Nickson, 2017). Para Costa et al. (2015), a hotelaria identifica-se mais com o perfil feminino pelo facto de exigir sensibilidade, organização, agilidade e criatividade que são características, segundo os autores, mais presentes nas mulheres. Todavia, de acordo com Nickson (2017), as mulheres empregadas neste setor realizam, normalmente, os trabalhos menos qualificados e têm salários mais baixos do que os trabalhadores do sexo masculino. Na realidade, Burke (2018, p. 19) refere que, embora haja algum progresso recente, na hotelaria os cargos executivos ainda permanecem um "mundo masculino". Para o autor, as razões, para esse facto, devem- se a discriminação de género, mas também ao facto de a necessidade de trabalhar longas horas levarem muitas mulheres a recusar alguns dos empregos o que, normalmente, está associado às suas responsabilidades familiares gerando nestas, desinteresse por esse tipo de funções.

Outro aspeto saliente, relativamente à caracterização sociodemográfica, é que todos os participantes possuem formação nível superior e, em grande parte, com área de qualificação em GRH. Neste seguimento e, segundo a literatura, com a globalização foi necessária uma reinvenção do mercado organizacional. Então, o nível de exigência começou

a ser cada vez maior, o que se reflete no crescente aumento de candidaturas ao ensino superior, refletindo-se no aumento das habilitações académicas na população portuguesa. (Ramos et al., 2014).

A primeira dimensão em análise nesta investigação é o ***Employer Branding.*** A principal finalidade deste processo é promover, interna e externamente, os aspetos mais desejáveis de trabalhar para uma organização, para que se consiga atrair e reter os colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004).

Relativamente ao processo de EB, os resultados obtidos mostram que existe a ideia de que este processo está ligado à criação de uma imagem corporativa muito forte e estável (Sullivan, 2009), e ao reconhecimento tanto interno como externo (Miles & Mangold, 2007; Minchington, 2010). É também uma excelente ferramenta de comunicação (Hytter, 2007), uma vez mais a nível interno e dos colaboradores da organização, assim como externo, estando ligado à parte do reconhecimento.

Numa visão global dos entrevistados, é salientado que o EB tem vindo cada vez a ser mais importante e benéfico para as organizações. Apesar dos participantes, na sua grande maioria, referirem que, nas suas organizações existe um processo de *EB* e de estratégias/práticas, tal não é explorado a 100% e carece de algumas melhorias. Ou seja, a maioria dos entrevistados conhece a prática e/ou o conceito de EB, mas, na gestão das suas equipas e na GRH das organizações que representam, esta prática não é conhecida, não havendo um uso total dos benefícios que esta prática pode trazer a uma organização.

Esta ideia apresentada anteriormente vai ao encontro do que refere Gilliver (2013), o EB tem vindo a tornar-se, de um modo progressivo, um fator fundamental para o sucesso das organizações, numa fase inicial dentro das mesmas, numa perspetiva de retenção, e, numa fase posterior, para o exterior, tendo como objetivo o recrutamento. É usada para atrair funcionários em potencial, enquanto envolve os funcionários atuais da instituição. Contudo, nem todas as organizações têm conhecimento deste processo de EB, pelo que acaba por não ser explorado na sua totalidade, como todos os seus benefícios, nas organizações (Gilliver, 2013).

Segundo a opinião dos entrevistados, maioritariamente, os hotéis possuem uma imagem positiva enquanto entidade empregadora. As visões que os responsáveis de RH têm acerca das organizações que representam, podem, efetivamente, ser influenciadas pela desejabilidade social. Na perspetiva de Oliveira (2004), a desejabilidade social é um problema que surge sempre que se quer investigar algo, utilizando a opinião e o discurso das pessoas, uma vez que há a tendência para estes responderem da forma que consideram ser a

mais aceitável em termos sociais. Tal acontece, pois os sujeitos sociais entrevistados querem transmitir uma imagem positiva e dão respostas socialmente aceitáveis ou que consideram ser corretas.

O EB, enquanto processo, apresenta um vasto leque de vantagens para a GRH, entre elas, o reconhecimento externo da organização, seja dos clientes, fornecedores, concorrência e potenciais novos colaboradores (Ambler & Barrow, 1996) e também a imagem de marca da organização e a sua atratividade (Berthon et al., 2005; Backhaus & Tikoo, 2004). Também o EB pode melhorar o compromisso dos colaboradores para com a organização e contribuir para a minimização da perda de colaboradores, atrair e reter candidatos de qualidade (Berthon et al., 2005).

O EB apresenta também algumas desvantagens, sendo estas uma minoria. As desvantagens que são associadas ao processo de EB apresentadas nas entrevistas estão ligadas à competição e à concorrência de outras organizações do ramo, o facto de ser um processo contínuo e moroso, custos associados e a ambição desmedida (Backaus & Tikoo 2004). Alguns críticos (Mosley, 2007; Martin et al., 2005) têm afirmado que o EB é apenas uma moda passageira, mas que não tem substância, alegando que as organizações usam este conceito apenas para ter o reconhecimento, mas que, na verdade, na GRH, a máxima desta prática é esquecida, funcionando como uma fachada para a criação de uma imagem corporativa forte.

Relativamente à segunda dimensão **Atração**, emergem quatro subcategorias: problemas na atração de colaboradores, desafios na atração de colaboradores, práticas e mudanças nos processos de atração relacionadas com o quotidiano das organizações e mudanças resultantes da pandemia.

A atração refere-se às atividades desenvolvidas pelas organizações para o público em geral até à integração do colaborador na organização (Gregorka, 2017). De acordo com a literatura, as organizações devem delinear estratégias de atração, de forma a atrair candidatos com elevado potencial (Barrow & Mosley, 2007).

Todas as organizações apresentam certos problemas e desafios quando analisamos a atração. Quando falamos de problemas na atração de colaboradores, falamos de uma determinada questão/assunto que requer uma solução e que, depois de resolvida, se torna benéfica para a organização. Já o desafio caracteriza-se como algo que se deve superar e em que há conhecimento sobre o mesmo mas ainda não foi pensada e/ou analisada a forma de o solucionar.

Segundo os dados obtidos nas entrevistas, os profissionais de RH apresentam alguns problemas e desafios, tais como concorrência, remuneração, sazonalidade. Vários estudos caracterizam o setor hoteleiro como tendo baixos salários (Baum, 2019; Burke, 2018). Esta perceção negativa coloca desafios ao gestor de recursos humanos (gRH) na atração de mão de obra qualificada para o setor (Nickson, 2017). Alguns autores referem que as baixas qualificações podem estar associadas a fatores económicos, seja porque contratar trabalhadores mais qualificados requer aumentar as remunerações e consecutivamente os custos da organização (Young-Thelin & Boluk, 2016), seja porque a escassez de mão de obra qualificada leva a que as organizações necessitem de recorrer a trabalhadores menos qualificados (Baum, 2019), ou ainda porque a imagem negativa do trabalho no setor dificulta a atração de colaboradores qualificados (Camisón & Monfort-Mir, 2017).

Para os trabalhadores, a sazonalidade tem consequências relevantes não só para aqueles que apenas conseguem contratos temporários durante a época alta (i.e., realizam um trabalho não permanente para o qual, muitas vezes, não possuem adequada qualificação profissional), mas também para aqueles que ocupam postos de trabalho fixos, os quais ficam frequentemente sujeitos a um elevado desgaste e pressão nos períodos de maior concentração da procura (Cunha & Abrantes, 2013).

No que concerne aos desafios apresentados pela maioria dos entrevistados, estes referem desafios relacionados com a escassez de mão de obra qualificada, destacam que é um setor pouco atrativo e a inexistência de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Estas ideias vão ao encontro do que diz Blayney e Blotnicky (2016) de uma forma geral, os trabalhadores do setor hoteleiro têm baixas qualificações.

De acordo com Birdir e Gustafson (2016), os horários de trabalho são pouco atrativos para quem se candidata a este setor e provocam a rotatividade dos trabalhadores, uma vez que estes acabam por ter dificuldades acrescidas em conciliar a vida profissional com a vida familiar. Neste sentido, além da dificuldade em gerir trabalhadores em horários diferentes esta especificidade dos horários de trabalho geral, também, provoca dificuldades acrescidas na atração e retenção dos trabalhadores (Burke, 2018).

Salienta-se, ainda, a relevância da adoção de práticas proativas, nomeadamente um bom ambiente de trabalho e boas relações, possibilidade de progressão de carreira, um investimento na comunicação, assim como, as recompensas e o reconhecimento. Estas práticas vão ao encontro das práticas apresentadas por Sehgal e Malati, (2013), que consideram que podem aumentar a atração de talento para a organização.

A literatura sugere para uma atração bem-sucedida as seguintes recomendações: i) tornar uma prioridade corporativa a gestão de talento; ii) definir e criar uma EVP; iii) assegurar a conceção de uma estratégia robusta para o recrutamento de grande talento e iv) investir no desenvolvimento destes profissionais (Chambers et al., 2008). Neste âmbito, EB tem vindo a destacar-se na última década, sendo utilizado como ferramenta para potenciar a atração de colaboradores (Aldousari et al., 2017). O recurso ao EB pode ser uma solução para as organizações anteciparem os desafios causados pela falta de talento (Popescu & Iacob, 2017) e deterem uma vantagem competitiva nesta "guerra".

Havendo aqui uma conjugação entre conceitos, é importante que as organizações percebam os problemas e os desafios que têm em mãos para que possam adequar as práticas e as ferramentas que devem utilizar para atrair os seus colaboradores (Steel et al., 2012).

A atração não teve sempre o mesmo impacto nas organizações e nem sempre houve tanta preocupação e necessidade por parte das organizações em atrair os seus colaboradores. Assim, este é um processo que foi sofrendo alterações e se foi adaptando à realidade das próprias organizações, havendo uma adequação das práticas de atração com as necessidades sentidas. Relativamente às mudanças nos processos de atração, decorrentes de problemas do quotidiano das organizações, as mais relevantes são a existência de um pacote de benefícios adaptado a cada colaborador e a melhoria das condições de trabalho e nos horários dos colaboradores.

No que concerne às mudanças efetuadas pelas organizações nos processos de atração resultantes da situação pandémica, as mais referidas pelos participantes do nosso estudo foram: a necessidade de promoção do setor; o surgimento de novas mentalidades das atuais gerações; melhorias na cultura organizacional e a subida de salários.

As mudanças apresentadas anteriormente vão ao encontro do que a literatura nos apresenta (Ferreira et al., 2015). Normalmente, a falha no processo de recrutamento encontra-se no modo como os hotéis comunicam com os potenciais candidatos, não lhes conseguindo transmitir o que as atuais gerações procuram, tendo que ocorrer mudanças nos processos de atração, onde as atuais gerações apresentam novas mentalidades e procuram um bom ambiente de trabalho, com uma forte cultura organizacional, com funções desafiantes, boas possibilidades de progressão na carreira, possibilidades em conciliar a vida profissional com a vida pessoal, bem como um conjunto de benefícios e salários atrativos. Rynes e Cable (2013) mencionam que o salário, as tarefas de trabalho e o volume de horas de trabalho são atributos muito valorizados pelos candidatos, por vezes, mais importantes que o conteúdo do próprio anúncio ou o site da organização. Por outro lado, para Backhaus

e Tikoo (2004), os candidatos valorizam uma forte responsabilidade social por parte das organizações, optando por organizações com maior responsabilidade social em detrimento de outras (Albinger & Freeman, 2020). Além destas mudanças nos processos apresentadas, devido à necessidade de mão de obra na Hotelaria, é fundamental que os salários se adequem ao trabalho desempenhado, que sejam justos e, assim, é necessária uma rápida subida de salários, pois existem muitos problemas relacionados com as condições de trabalho (AHRESP, abril 2022)

A última dimensão em análise nesta investigação é a **Retenção**, que é definida como os esforços sistemáticos que são feitos pelas entidades empregadoras para construírem e promoverem um bom ambiente de trabalho, de modo a reter os colaboradores e a conseguir que eles trabalhem para a organização por mais tempo (Chaminade, 2016). Nesta categoria, emergem quatro subcategorias, nomeadamente problemas na retenção de colaboradores, desafios na retenção de colaboradores, práticas e mudanças nos processos de retenção relacionadas com o quotidiano das organizações e mudanças resultantes da pandemia.

Cada vez mais existe uma maior preocupação por parte das organizações em reter os seus colaboradores (Chiboiwa et al., 2010) e as organizações começam a ter noção que são os colaboradores a parte mais importante para o seu crescimento e sucesso. Esta ideia está bem patente nas informações retiradas das entrevistas, em que foi possível verificar que as organizações estudadas se preocupam em reter os seus colaboradores e dão grande importância à permanência dos seus colaboradores. Estes já não são vistos apenas como um número, mas como o veículo condutor para o êxito de uma organização.

As saídas voluntárias de pessoal representam uma perda de investimentos feitos em capital humano (John, 2010). Embora as organizações da amostra desta investigação tenham baixas taxas de *turnover*, não é por este motivo que descuram desta questão, havendo uma preocupação contínua e progressiva na manutenção da retenção.

Encontrar colaboradores excecionais é uma coisa, mantê-los é outra. Hoje, os colaboradores são móveis, em parte devido à existência de oportunidades de emprego apelativas em outros locais/organizções. A existência de oportunidades de desenvolvimento pessoal também contribui para a mobilidade profissional. No entanto, a identificação, contratação e formação de colaboradores é um processo caro. Como resultado, é importante que as organizações forneçam razões plausíveis aos seus colaboradores para que estes declinem outras oportunidades (Chaminade, 2016). Por vezes, a implementação de pequenas mudanças pode garantir que os colaboradores permaneçam no local em vez de procurar

pacotes salariais e de benefícios mais competitivos, mais satisfação no trabalho ou maiores oportunidades de reconhecimento e autodesenvolvimento.

Desta forma, todas as organizações apresentam certos problemas e desafios quando analisamos a retenção. Estes diferem de organização para organização e estão sujeitos a diversos fatores como a cultura e ambiente organizacional.

No que concerne aos problemas e desafios apontados nas entrevistas realizadas, podemos fazer uma interligação com a ideia de Osteraker (2009) quando este agrupa os fatores que influenciam a retenção em três grandes categorias: fatores sociais, físicos e mentais. Os primeiros estão relacionados com as interações que existem nos colaboradores, ou seja, quando falamos da concorrência, liderança; na segunda dimensão, falamos sobre a própria natureza do trabalho e as condições, assim como a satisfação dos colaboradores; a dimensão mental diz respeito à flexibilidade e desenvolvimento fornecido aos colaboradores.

A grande luta das organizações, nos dias de hoje, é reter os seus colaboradores. Cada organização tenta o seu melhor para dar as melhores condições de trabalho. Satisfazer todos os colaboradores e compreendê-los é uma das tarefas mais difíceis no que toca à GRH (Steel, et al., 2012). Além disso, existem várias oportunidades no mercado, para colaboradores qualificados, que se torna árdua a tarefa de satisfazer e reter todos. Não existe uma única estratégia ou plano de retenção que pode satisfazer todos, tanto colaboradores como organização. Muitos pesquisadores (Gurumani, 2010; Min, 2007; Sullivan, 2009) concluíram que a idade, a satisfação no trabalho, as chefias e liderança, imagem corporativa, as expectativas salariais, comprometimento organizacional são fatores relacionados com intenções de permanecer numa organização. Por último, o equilíbrio entre a vida familiar e profissional tem vindo a assumir especial relevância na sociedade, sendo considerada como uma política essencial nos RH (De Vos et al., 2006). Todas estas ideias apresentadas vão ao encontro dos dados obtidos nas entrevistas.

Para que possam reter os colaboradores, as organizações utilizam um conjunto de práticas. A retenção é encarada como resultado da implementação de várias práticas que fazem com que os colaboradores permaneçam mais tempo na organização, uma vez que esta é capaz de providenciar um ambiente de trabalho que atende às necessidades dos colaboradores (Baer et al., 2016).

Havendo aqui uma conjugação entre conceitos, é importante que as empresas percebam os problemas e os desafios que têm em mãos para que possam adequar as práticas e as ferramentas que devem utilizar para reter os seus colaboradores (Steel et al., 2012).

Cada organização pensa a retenção de forma diferente, havendo sempre pontos e práticas comuns entre organizações, cada uma delas tem o seu próprio plano relativamente à retenção. De acordo com os entrevistados, vimos que os hotéis apostam maioritariamente em práticas ligadas à implementação de estratégias de comunicação, aposta nas atividades e *team – building*, que vai de encontro às práticas mais comuns apresentadas por Glisovic et al. (2019).

Segundo Singh e Rokade (2014), uma vez que é mais fácil a troca entre organizações e postos de trabalho torna-se imprescindível para as organizações adotarem um plano estratégico no que toca às práticas de retenção. Assim, denota-se a existência de concordância entre os resultados obtidos desta investigação com as contribuições empíricas existentes. As práticas mais utilizadas pela amostra são pacotes de remuneração competitiva e de benefícios; melhorias nas condições no local de trabalho com a criação de um bom ambiente de trabalho; gerar oportunidades de progressão de carreira; formação contínua e práticas de *Coaching*, que são também as práticas de eleição elencadas por Singh e Rokade (2014).

Importa perceber que a retenção não teve sempre o mesmo impacto nas organizações e que nem sempre houve preocupação por parte das organizações em reter os seus colaboradores. Assim, este é um processo que foi sofrendo alterações e se foi adaptando à realidade das próprias organizações, havendo uma adequação das práticas de retenção com as necessidades sentidas. Relativamente às mudanças nos processos de retenção, decorrentes de problemas do quotidiano das organizações, as mais relevantes são a sensibilização das chefias; análise da concorrência; a realização de um inquérito de satisfação; análise da concorrência e a realização de entrevistas de saída (Cappeli, 2014; Rynes & Cable, 2013; Herrera, 2011).

Já no que se refere às mudanças efetuadas pelas organizações nos processos de retenção resultantes da situação pandémica, as mais referidas pelos participantes da amostra foram: equilíbrio entre vida pessoa e profissional; existência de formação pós – pandemia e melhoria no tratamento que é dado aos colaboradores, aumentando, assim, a sua motivação. Não há literatura que veicule que mudanças foram efetuadas pelas organizações nos processos de retenção neste período pandémico, o que nos leva a pensar que, realmente, as unidades hoteleiras ou grupos hoteleiros ainda não estão a implementar de novo grandes práticas na retenção de novos colaboradores, para assim conseguirem se adaptar à atual realidade e conseguirem manter os seus colaboradores.

Em suma, encontramos uma ligação entre as três categorias em análise – *Employer Branding*, Atração e Retenção, já que, segundo os autores Backhaus e Tikoo (2004) o EB cria ligações e lealdade dos colaboradores para com a marca da organização. Esta imagem tem um impacto positivo sobre a própria atratividade da organização, ou seja, ao usar a prática de EB, uma organização aumenta e melhora a marca externa de empregador, o que leva a que haja um grande impacto na atração de potenciais colaboradores e na retenção dos seus colaboradores, havendo taxas de *turnover* muito baixas e grande satisfação por parte dos colaboradores.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

O presente capítulo procura apresentar as principais conclusões e reflexões obtidas através da investigação realizada pelo que se divide em quatro partes, nomeadamente as considerações finais, limitações da investigação, sugestões para futuras investigações e implicações para a prática.

Com este estudo, pretendemos compreender em que medida é que o EB é relevante nas unidades ou grupos hoteleiros, e de que forma o utilizam na GRH, mais propriamente na atração e retenção dos seus colaboradores, percebendo quais as práticas que usam para atrair e reter. Assim, esta investigação de cariz qualitativo incide sobre o panorama de onze unidades ou grupos hoteleiros e os seus contributos no que refere ao processo de EB, atração e retenção de colaboradores.

Nas últimas décadas, o mercado de trabalho sofreu grandes mudanças (e.g. pandemia COVID-19, globalização e melhorias tecnológicas) e as organizações foram obrigadas a adaptar-se a estas novas condições (Gomes et al., 2020). Vivemos agora num mundo onde os colaboradores são valorizados mais do que nunca, onde a concorrência é implacável, então as organizações precisam atrair e reter os melhores talentos para manter a sua competitividade (Malik & Khera, 2017).

É possível concluir que, embora o EB seja um processo relativamente recente na gestão de RH em Portugal, este já começa a ganhar terreno e a estar assente no plano estratégico de muitas organizações (Mosley, 2007).

Dentro das três grandes dimensões em análise nesta investigação, EB, atração e retenção de colaboradores, foi possível perceber que as organizações começam a dar cada vez mais importância aos colaboradores e o gRH começa a fazer progressos no que toca à preocupação existente para com os colaboradores.

Os resultados obtidos permitiram responder ao objetivo principal desta investigação, uma vez que conseguimos compreender a importância que o EB tem na atração e retenção dos colaboradores do setor hoteleiro. Para além disso, também demonstram existir consenso, e sugerem que o EB é compreendido pelos entrevistados como uma mais-valia, para os hotéis, quer para a captação e permanência de colaboradores nas organizações. Nesse sentido, a marca do empregador vem demonstrando cada vez mais relevância para os profissionais das organizações e para os investigadores (Sengupta et al., 2015). Podemos concluir que os responsáveis de RH compreendem que as práticas de EB recaem, sobretudo, em várias vertentes, tais como a cultura organizacional do hotel, os benefícios que oferecem, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a aposta na formação constante, as atividades desenvolvidas, *team-building,* a responsabilidade social e a motivação. De referir que estas

práticas dão origem ao positivismo, bem-estar e comprometimento, dando aos profissionais uma certa realização profissional, considerando estes estarem bem nas suas organizações e, consequentemente, o desejo de permanecerem nos hotéis, graças às estratégias de EB das organizações.

É possível concluir que as vantagens do EB são inúmeras, e que também contribuem para o sucesso das organizações (Lubecka, 2017). Apesar dos participantes assimilarem o EB e as respetivas práticas desenvolvidas pelas organizações como muito positivas, alguns dos entrevistados consideram que se as práticas não tiverem um fio condutor, se o processo de EB não for transparente e se não corresponder à realidade, isso prejudica o sentimento de pertença dos colaboradores e também os próprios processos de desenvolvimento organizacional saem prejudicados. Apesar dos participantes do estudo, na sua grande maioria, conhecerem a prática e/ou conceito de EB, na sua gestão de equipas e na GRH, esta prática não é conhecida, pelo que acaba por não ser explorada na sua totalidade, não havendo um uso total dos seus benefícios para as organizações.

Desta forma, mesmo havendo algumas desvantagens associadas a este processo, na maioria só lhe são atribuídas vantagens por parte dos gRH. Quando implementados processos de EB na GRH, estes têm sucesso e garantem um melhor desempenho e sentimento de pertença junto dos colaboradores.

Relativamente aos objetivos específicos deste estudo, verifica-se que as práticas de atração no setor hoteleiro mais ressaltadas pelos entrevistados incidem em: bom ambiente de trabalho e boas relações, possibilidade de progressão de carreira, investimento na comunicação, assim como, as recompensas e o reconhecimento. Estas práticas vão ao encontro das práticas apresentadas por Sehgal e Malati, (2013), que consideram que podem aumentar a atração de talento para a organização.

Além disso, constata-se que a gestão de recursos (e os gestores) têm cada vez mais presente nas suas tarefas o bem-estar dos colaboradores e, por sua vez, a idealização e organização de um plano de retenção que seja adequado e adaptado a todos os colaboradores. Para tal, usam uma panóplia de ferramentas e práticas de retenção, que vai desde um pacote de remuneração e de benefícios atrativos à consciencialização para uma política de comunicação aberta e ativa entre todos. Segundo Singh e Rokade (2014) uma vez que é mais fácil a troca entre organizações e postos de trabalho, torna-se imprescindível para as organizações adotarem um plano estratégico no que toca às práticas de retenção.

Para Meaghan e Nick (2012), se as organizações adotarem um bom plano de atração e retenção, com ferramentas adequadas a todos os colaboradores, estas irão ter sucesso e eficácia na implementação destas práticas.

A saída de um colaborador da sua organização pode ter custos financeiros elevados considerando tudo o que provém (futuramente) dessa saída: recrutamento, formações ou até o tempo de ajustamento de uma pessoa à função (Porter, 2011). Então, torna-se necessário desenvolver estratégias de retenção para que o conhecimento não seja perdido, nem existam lapsos financeiros com saídas. Concluímos, assim, que a retenção de talentos nas organizações tem vindo a ganhar demasiada relevância e que as organizações têm vindo a desenvolver estratégias nesse sentido. Esta perceção associa-se ao que referem Mölk e Auer, (2018), que defendem que as permanências dos profissionais nas organizações contribuem para o negócio das organizações.

O estudo revela, ainda, que em todas as unidades ou grupos hoteleiros sob análise, houve um reajuste das práticas de atração e retenção adotadas, decorrentes de problemas do quotidiano e resultantes das alterações com a situação pandémica.

Relativamente às mudanças nos processos de atração, decorrentes de problemas do quotidiano das organizações, as mais relevantes são a existência de um pacote de benefícios adaptado a cada colaborador e a melhoria das condições de trabalho e nos horários dos colaboradores. Rynes e Cable (2013) mencionam que o salário, as tarefas de trabalho e o número e volume de horas de trabalho são atributos muito valorizados pelos candidatos, por vezes, mais importantes que o conteúdo do próprio anúncio ou o *site* da organização. Por sua vez, quanto às mudanças efetuadas pelas organizações nos processos de atração resultantes da situação pandémica, as mais referidas pelos participantes da amostra foram: a necessidade de promoção do setor; o surgimento de novas mentalidades das atuais gerações; melhorias na cultura organizacional e a subida de salários. Segundo Backhaus e Tikoo (2004), normalmente a falha no processo de recrutamento encontra-se no modo como os hotéis comunicam com os potenciais candidatos, não lhes conseguindo transmitir o que as atuais gerações procuram, tendo que ocorrer mudanças nos processos de atração, em que as atuais gerações apresentam novas mentalidades e procuram um bom ambiente de trabalho, com uma forte cultura organizacional e com forte responsabilidade social, com funções desafiantes, boas possibilidades de progressão na carreira, possibilidades em conciliar a vida profissional com a vida pessoal, bem como um conjunto de benefícios e salários atrativos (Albinger & Freeman, 2020).

Os resultados também sugerem mudanças efetuadas nos processos de retenção, tais como a sensibilização das chefias; análise da concorrência; a realização de um inquérito de satisfação; análise da concorrência e a realização de entrevistas de saída (Cappeli, 2014; Rynes & Cable, 2013; Herrera, 2011). No que concerne às mudanças efetuadas pelas organizações nos processos de retenção resultantes da situação pandémica, as mais referidas pelos participantes da amostra foram: equilíbrio entre vida pessoal e profissional; existência de formação pós - pandemia e melhoria no tratamento que é dado aos colaboradores, aumentando, assim, a sua motivação. Paralelamente, as limitações e as implicações, ainda não totalmente conhecidas, associadas à pandemia Covid-19, implicam um reposicionamento dos hotéis no sentido de (re)definirem estratégias de apoio aos seus colaboradores.

Limitações do estudo

Como qualquer estudo de investigação científica, o nosso trabalho apresenta algumas limitações que passaremos a explanar.

O fenómeno do EB no mundo empresarial é relativamente recente, daí a dificuldade em obter mais informações e dados com maior profundidade junto dos entrevistados, percebendo-se a falta de conhecimento sobre este processo ou até mesmo sobre as práticas dos seus hotéis, demonstrando aí algumas lacunas.

Outra limitação encontrada prende-se com o facto de, ainda que a pesquisa tenha garantido ao participante a confidencialidade e o anonimato, a informação transmitida nas respostas pode não corresponder totalmente à realidade, uma vez que há a tendência para estes responderem de forma que consideram ser a mais aceitável em termos sociais e daí as respostas podem ser influenciadas pela desejabilidade social.

Quando fazemos uma investigação que envolve pessoas e os seus pareceres e apreciações é importante não esquecer o lado social e a tendência que existe em responder em conformidade com aquilo que pensam ser o correto e, neste caso, o facto de falarem sobre questões ligadas aos seus empregos coloca ainda mais entraves e receios.

Visto que se optou pela realização de um estudo de natureza qualitativa, a primeira limitação inerente a este tipo de estudo prende-se com o facto de a amostra ser teórica e, por isso, ser um fator condicionante na medida em que os resultados e as conclusões só se aplicam à amostra estudada, não podendo ser generalizados com confiança para todas as unidades ou grupos hoteleiros da amostra em estudo. Assim, como primeira sugestão para

investigação futura, considera-se importante fazer um estudo com uma amostra mais alargada. Então, a opção do uso de uma metodologia quantitativa, num novo estudo, poderá trazer resultados mais precisos e consistentes.

Investigação futura e implicações

Este estudo deve ser observado como um ponto de partida para futuros estudos e é fundamental que as limitações acima referidas tomadas em consideração. Assim, em estudos futuros e, para dar continuidade a esta temática, será conveniente abordá-la através de estudos quantitativos para que possam ser analisadas várias perspetivas, assim como diferentes tipos de organizações, ou seja, desde pequenas organizações e organizações mais familiares a multinacionais, para que possa haver um espectro maior de análise.

É importante, também, em futuras investigações replicar este tipo de abordagem a pequenas organizações e de outros setores de atividade, de forma a perceber se existe a preocupação em atrair e reter colaboradores, assim como em criar uma imagem de marca à volta da organização, ou seja, entender se também as pequenas organizações se preocupam com a imagem externa que possuem e se pensam que é algo que deve ser mudado e adaptado.

Estes são alguns fundamentos, que podem incentivar a sucessão de novas investigações no futuro, uma vez que a atração e retenção de colaboradores vai continuar a ser um tema muito importante no que toca à GRH e o EB, mesmo sendo um conceito relativamente novo, já começa a ganhar terreno tornando-se imprescindível a sua análise.

Este estudo permitiu desenvolver os conhecimentos relacionados com as temáticas abordadas nesta investigação, contribuindo para uma maior conceção e conhecimentos nestas temáticas. Foi importante e satisfatório conhecer de perto a realidade de algumas organizações portuguesas e perceber os seus métodos de gestão organizacional e as metodologias utilizadas. Embora o EB e a preocupação para a atração e retenção de colaboradores sejam processos morosos e contínuos, é importante e prazeroso observar que as organizações começam a entender a importância que os colaboradores têm para o sucesso e rentabilidade de uma organização.

Assim, a realização desta investigação pretendeu acrescentar mais conhecimento à comunidade académica e à comunidade científica nacional, sendo que, apesar de existirem cada vez mais estudos acerca do EB, da atração e da retenção, não existem estudos acerca do contributo do EB para o setor Hoteleiro. O presente estudo fornece também informações importantes para as organizações, informações essas que estão ligadas aos exemplos de

práticas de EB desenvolvidas e utilizadas pelas onze unidades hoteleiras ou grupos hoteleiros onde os onze entrevistados exercem as suas funções. Esta conceção das práticas demonstradas pelos entrevistados pode, em grande parte, beneficiar outras organizações que pretendam criar práticas de EB nas suas organizações ou até mesmo melhorar aquelas que já possuem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abassi S. & Hollman K. (2010). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management,* 29(3), 333-342.

Abranja, N., Almeida, A. E., & Almeida, M. (2020). *Gestão Hoteleira: O produto, o serviço e as técnicas*. Lidel.

Abreu, N. (2020). *Como o COVID-19 está a afetar a Gestão de Pessoas?* [Versão eletrónica]. Randstad. https://www.randstad.pt/tendencias-360/mundo-do-trabalho/como- o-covid-19-esta-afectar-gestao-de-pessoas/

AICEP. (2017). *Turismo: setor estratégico para a economia*. Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. http://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2017/Documents/Portugalglobal_n103.p df.

Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2010). Are you attracted? Do you intend to pursue? *Journal of Business and Psychology*, *16*(2), 219–237. https://doi.org/10.1023/A:1011157116322

Albinger, S. H., & Freeman, S. J. (2020). Corporate and attractiveness performance as an employer seeking to different populations job focus. *Journal of Business Ethics*, *28*(3), 243–253. https://doi.org/10.1023/A:1006289817941

Aldousari, A., Robertson, A., Yajid, M., & Ahmed, Z. (2017). Impact of employer branding on organization's performance, *Journal of Transnational Management*, *22*(3), 153-170. https://doi: 10.1080/15475778.2017.1335125

Aleksandrovna, T. N., & Aleksandrovna, L. L. (2018). *Employer's brand: development mechanism and diagnostic tools*. *10*, 9.

Allen, D., Bryant, P. & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with evidence-based Strategies. *Academy of Management Perspectives*. 24(2), 48-63.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management, 4*, 185-206.

Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *150*, 336–344. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074

Ariffin, H.F. (2008). A study of relationship between employer branding, employer attraction and employee productivity in the Malaysian hotel industry. *International Colloquium on Asian Business.*

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 501-517.

Barrow, S., & Mosley, R. (2007). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work.*

Baum, T., & Hai, N. T. T. (2019). Applying sustainable employment principles in the tourism industry: righting human rights wrongs? *Tourism Recreation Research*, 371-381.

Becker, H. (1994). *Métodos de pesquisa em ciências sociais.* (3ª ed.) São Paulo: Editora Hucitec.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness. *International Journal of Advertising,* 151-172.

Bindu, H. (2017). Factores influencing employee retention. *A study in select service sector organizations*. *10*, 7.

Birdir, K. (2002). General manager turnover and root causes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 14*(1), 43-47.

Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, *136*(1), 57–72. https://doi.org/10.1007/s10551-014- 2502-3

Blaney, C., & Blotnicky, K. (2016). Leadership in the hotel industry: evidence from Canada. *International journal of management and marketing research*, 53-66.

Bock, T., & Uncles, M. (2010). A taxonomy of differences between consumers for market segmentation. *International Journal of Research in Marketing*, *19*(3), 215–224. https://doi.org/10.1016/S0167-8116(02)00081-2.

Bogdan, R. & Biklen, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos.* Porto: Porto Editora

Braun, V., & Clarke, V. (2010). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research In Psychology, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa.

Brien, A. (2014). Do I want a job in hospitality? Only Till I get a Real Job. In *Proceedings of the New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference* (pp. 35–42). Victoria University of Wellington.

Bryman, Alan. (2004). *Interviewing in qualitative research*. (2ª ed.) 15

Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation & Benefits Review, 45*(3), 171– 175. https://doi.org/10.1177/0886368713494342

Burke, R. (2018). *Working to live or living to work: should individuals and organizations care?* Journal of Business Ethics, 84(2), 167-172.

Chambers, E. G, Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels E. G. (2008). *The War for Talent.* The McKinsey Quarterly, 3, 44-57.

Charmaz, K. (2006). Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis. London: Sage.

Çakir, O., & Kozak, M. A. (2017). *Designing an effective organizational employee motivation system based on ABCD model for hotel establishments.* Tourism and Hospitality Management, 23(1), 69–86.

Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recurso Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote, Lisboa.

Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management, 33*(4), 776-789.

Cappelli, P. (2014). *The new deal at work: managing the market-driven workforce*. Boston: Harvard Business School Press.

Cardoso, O. de O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: Novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, *40*(6), 1123–1144. https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010

Castro, B. L. G., Oliveira, J. B. B., Morais, L. Q., & Gai, M. J. P. (2020*). COVID -19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, *20*(3), 1059-1063. Disponível em https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821

Cave, J., & Dredge, D. (2020). *Regenerative tourism needs diverse economic practices. Tourism Geographies*, 22(3), 503–513. https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1768434

Cetin, I. (2013). Motivation and its impact on labour productivity at hotel business: a conceptual study. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 2(1), 70–79.

Chaminade, B. (2016). A retention checklist: How do you rate? HR Leader. *Human Resources Magazine.*

Chiboiwa, M., Samuel, M., & Chipunza, C. (2010). An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 4(10).

Chiavenato, I. (2009). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.* Rio de Janeiro: Campus.

CMP (2021). *Pessoas e Atividades*. 2ª Revisão do Plano Diretor Municipal do Porto: CMP, Câmara Municipal do Porto. http://www.cm-porto.pt/assets/misc/img/PDM/ECD/53_PDMP_ECD_Din_Eco.pdf

Costa, D., Balduino, J., Pinto, R., & Menezes, P. d. (2011). A mulher no trabalho: a situação de funcionárias da hotelaria de João Pessoa-PB. *RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo*, *1*(2), 36-48.

Crouch, M. & McKenzie, H. (2006). *The logic of small samples in interview based qualitative research.* Social Science Information, 45(4), 483-499.

Crous, S. (2007). Talent makes the rules now. *Corporate Research Foundation*, 33, 4–7.

Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo* (5ª ed.). Lisboa: LIDEL.

Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 667-681.

Dell, D., & Ainspan, N. (2010). Engaging Employees Through Your Brand. *The Conference Board,* Research Report, No 1288-01-RR.

Denzin, N. & Lincoln, Y. (2006). *Handbook of qualitative research* (2ª ed.). Thousand Oaks: Sage publications.

De Vos, A., Meganck, A., & Buyens, D. (2006). *The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers and employees views on retention factors and the relationship with employees intentions to stay*. https://ideas.repec.org/p/rug/rugwps/06- 374.html

Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research,* 117, 284–289. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008

Duncan, T., Scott, D. G., & Baum, T. (2013). The mobilities of hospitality work: An exploration of issues and debates. *Annals of Tourism Research, 41*, 1-19.

Edwards, M. R. (2012). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review, 39*(1), 5-23.

ETC. (2021). *European Tourism: Trends & Prospects* (Q4/2020). https://etc-corporate.org/uploads/2021/02/ETC-Quarterly-Report-Q4-2020_Public-1.pdf

Farzanegan, M. R., Gholipour, H. F., Feizi, M., Nunkoo, R., & Andargoli, A. E. (2020). International Tourism and Outbreak of Coronavirus (COVID-19): A Cross-Country Analysis. *Journal of Travel Research*, 60(3), 687–692. https://doi.org/10.1177/0047287520931593

Ferreira, A. I., Nunes, F. G., Duarte, H., & Martinez, L. F. (2015). *GRH para Gestores.* Lisboa: Editora RH.

Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: Contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, *24*(1), 17–27. https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003

Fotiadis, A., Polyzos, S., & Huan, T.-C. T. C. (2021). The good, the bad and the ugly on COVID-19 tourism recovery. *Annals of Tourism Research,* 87, 103–117. https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103117

Gibson, W. & Brown, A. (2009). *Working with Qualitative Data.* London: Sage.

Gilliver, S. (2013). Badenoch & Clark guide. *Employer Branding Essentials*, *4*(3), 35–50.

Glisovic, M. A., Jerotijevic, G., & Jerotijevic, Z. (2019). *Modern approaches to employee motivation. Ekonomika,* 65(2), 121–133. https://doi.org/10.5937/ekonomika1902121A

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

Gorman, S. (2011). *The recruiting revolution: How technology is transforming talent acquisition*. https://www.losrecursoshumanos.com/fotosrrhh/exec-dev-recruiting-revolution.pdf

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708

Graham, B. & Cascio, W. (2018). The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *16*(4), 363-379. https:// doi: 10.1108/MRJIAM-09-2017-0779

Gregorka, L. (2017). *Employer branding practices amongst the most attractive employers of the IT and engineering sector in Portugal*. (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Portugal).

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso* (1ª ed.): Princípia.

Guerreiro, S. (2020). *Rebuilding Tourism: An OECD Perspective.* https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/Rebuilding-Tourism-An-OECD-Perspective.aspx

Gurumani, V.S. (2010). *Invaluable Tools for Talent Retention. Human Capital.* 54-55.

Herrera, F. (2011). Demystifying hiring and retention. *Employment Relations Today*, *28*(2), 87.-95. https://doi.org/10.1002/ert.1017

Higgins, F. (2020). *Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19.* Tourism Geographies, 22(3), 610–623. https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757748

Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2013). Scale development in employer branding. *Impulse für die markenpraxis und markenforschung,* 65–86). https://doi.org/10.1007/978-3-658-00427-9_4

Hornsey, T., & Dann, D. (2004). *Manpower management in the hotel and catering industry*: BT Batsford Ltd.

Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management, 28*(1), 59–79. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26494584&lang=pt - pt&site=eds-live

INE (2020a). *Perspetivas negativas para a atividade turística.* Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQ UESdest_boui=430762208&DESTAQUESmodo=2

Janta, H., Ladkin, A., Brown, L., & Lugosi, P. (2011). Employment experiences of Polish migrant workers in the UK hospitality sector. *Tourism Management, 32*(5), 1006-1019.

Jesus, J. (2020). *A Qualidade na Prestação de Serviços Hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização de clientes.* (Dissertação de mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital, Lisboa, Portugal).

Jewell, L. & Segall, M. (2004). *Contemporary Industrial/Organizational Psychology.* West Publishing Company, St. Paul.

Jiménez, J., Loureiro, S., Braun, E., Sthapit, E., & Zenker, S. (2021). *Use Numbers not Words! Communicating Hotels' Cleaning Programs for COVID-19 from the Brand.*

John, S. (2010). *Job-to-job turnover and job to-non- employment movement.* Personnel Rev. 31(6), 710-721.

Joo, B. K., & Mclean, G. N. (2012). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 228- 257.

Kaliprasad, M. (2016). The human factor I: Attracting, retaining, and motivating capable people. *Cost Engineering*, *48*(6), 20–26.

Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, *7*(1/2), 51–75. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib,sso,uid&db=bt h&A N=51265564&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site

Karahan, P., & Kurtulmus, B. E. (2017). *An effective method of performance appraisal for employee motivation.* Istambul Aydin Universitesi Dergisi, 35, 1–12.

Koblenz, M. (2003). Ten best practices of companies that care. *Employment Relations Today*, *30*(3), 1–7. https://doi.org/10.1002/ert.10092

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: As Forças que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado no Ser Humano.* Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.

Lapointe, D. (2020). Reconnecting tourism after COVID-19: *The paradox of alterity in tourism areas.* Tourism Geographies, 22(3), 633–638. https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762115

Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501.

Lloyd, S. (2008). *Branding from the inside out.* BRW, 24 (10), 64-66.

Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through "best employer" surveys. *Journal of Business and Psychology*, *26*(2), 175–181. https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5

Lubecka, A. (2017). Employer branding – a dialogistic communication tool of a competitive employer. *Journal of Intercultural Management*, *5*(2), 5–16. https://doi.org/10.2478/joim-2013-0007

Luiz Bernardim, M., & Antunes Araújo, J. (2016). Os benefícios extrassalariais no âmbito da remuneração: Um diagnóstico da prática empresarial em um município do interior do estado do Paraná. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 79–92. https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n2.p79-92.320

Maheshwari, V., Lodorfos, G., & Jacobsen, S. (2014). Determinants of brand loyalty: A study of the experience-commitment-loyalty constructs. *International Journal of Business Administration*, *5*(6), 13–23. https://doi.org/10.5430/ijba.v5n6p13

Malik, S., & Khera, S. N. (2017). New generation – great expectations: Exploring the work attributes of gen y. *Global Journal of Finance and Management*, *6*(5), 433–438. https://www.ripublication.com/gjfm-spl/gjfmv6n5_08.pdf

Mamede, R., Pereira. M., & Simões, A. (2020). *Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia no mercado de trabalho.* Organização Internacional do

Trabalho. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro- geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_754606.pdf

Mandhanya, Y. & Maitri, S. (2010). Employer branding: A tool for talent management. *Global Management Review,* 4(2), 43-48

ManpowerGroup (2018). 2018 Talent Shortage Survey. *Solving the Talent Shortage: Build, Buy, Borrow and Bridge*. www.manpowergroup.com/talent-shortage-2018

Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2020). *Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: From the perspective of conservation of resources theory.* Current Issues in Tourism, 1–19. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1770706

Mayo, A. (2003). *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Martel, L. (2013). Finding and keeping high performers: Best practices from 25 best companies. *Employment Relations Today*, *30*(1), 27–43. https://doi.org/10.1002/ert.10072

Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: a new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76-88.

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

Meaghan, S. & Nick, B. (2012). *Voluntary turnover: knowledge management-friend or foe?* J. intellect. 3 (3): 303-322.

Messmer, M. (2000). Orientations programs can be key to employee retention. In Strategic Finance. 81 (8), 12-15.

Miles, S.J. & Mangold, W.G. (2007). *Growing the employee brand at ASI.* Journal of Leadership & Organizational Studies, 14(1), 77-85.

Minayo, M. (2017). Amostragem e Saturação em Pesquisa Qualitativa: Consensos e Controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa.* São Paulo (SP), v. 5, n. 7, p. 01-12

Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership: A global perspective*. Torrensville, Australia: Collective Learning Australia.

Moroko, L. & Uncles, M. (2008). Successful Employer Brands, Brand Management, 16(3).

Mölk, A., & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal, 36*(4), 485–496. https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.005

Mosley, R. (2007). Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management,* 15(2). https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102872

Nickson, D. (2017). *Human resource management for hospitality, tourism and events* (2ª ed.): Routledge.

Niewiadomski, P. (2020). *COVID-19: From temporary de-globalisation to a re-discovery of tourism?* Tourism Geographies, 22(3), 651–656. https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757749

Oliveira, J. B. (2004). Desejabilidade Social: Um constructo de difícil de avaliação, Psycologica. 35, 333-247

Ordem dos Psicólogos. (2020). *Gestão de Recursos Humanos em Tempo de Pandemia. Documentos de Apoio à Prática OPP/ COVID-19.* https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/gestao_recursos_humanos_te mpopandemia_1.pdf

Osteraker, M. C. (2009). Measuring motivation in a learning organization. *Journal of Workplace Learning*, *11*(2), 73–77. https://doi.org/10.1108/13665629910260798

Özdemir, L., & Balkan, M. (2010). *The Positive and Negative Effects of Crisis on Organizations: An Application.* Turgut Özal International Conference on Economics and Politics – I Global Crises and Economics Governance Conference Book.

Pan, T., Shu, F., Kitterlin-Lynch, M., & Beckman, E. (2021). *Perceptions of cruise travel during the COVID-19 pandemic: Market recovery strategies for cruise businesses in North America.* Tourism Management, 85, 104–275. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104275

Pinto, S. (2018). *Empresas de Hotelaria: Uma análise económica e financeira.* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal).

Popescu, C., & Iacob, S. (2017). *Improving Organizational Communication*. *8*(3), 9.

Pordata (2021a). *População empregada por sector de atividade económica (NACE Rev.2) (%).* https://www.pordata.pt/Europa/Popula%c3%a7%c3%a3o+empregada+por+sector+de+actividade+econ%c3%b3mica+(NACE+Rev.2)+(percentagem)-1774- 313931

Prideaux, B., Thompson, M., & Pabel, A. (2020). *Lessons from COVID-19 can prepare global tourism for the economic transformation needed to combat climate change.* Tourism Geographies, 22(3), 667–678. https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762117

Purusottama, A., & Ardianto, A. (2019). The dimension of employer branding: attracting talented employees to leverage organizational competitiveness. *Journal of Applied Management*, *17*(1).

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Ramos, M., Parente, C., & Santos, M. (2014). Os licenciados em Portugal: Uma tipificação de perfis de inserção profissional. *Educação e Pesquisa*, *40*(2), 383– 400. https://doi.org/10.1590/S1517-97022014005000001

Rego, A. (2016). *A Gestão do Talento. HUMANATOR XXI: Recursos Humano e Sucesso Empresarial* (Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Reis, G. & Braga, B. (2016). Employer Attractiveness From a Generation Perspective: Implications for Employer Branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116. https://doi.org/10.5700/rausp1226.

Richardson, S. (2009). Undergraduates' Perceptions of Tourism and Hospitality as a Career Choice. *International Journal of Hospitality Management*, *28*(3), 382–388.

Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2013). Recruitment research in the Twenty-First Century. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12). https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1204

Romagosa, F. (2020). *The COVID-19 crisis: Opportunities for sustainable and proximity tourism.* Tourism Geographies, 22(3), 690–694. https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1763447

Sandu, A. (2018). Constructionist Grounded Theory - GT. Conceptual and Methodological Clarifications. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala,* 10(1), 183–209.

Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, *52*(4), 1893–1907. https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8

Sehgal, K., & Malati, N. (2013). Employer branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage. *IUP Journal of Brand Management*, *10*(1), 51–65.

Shao, Y., Hu, Z., Luo, M., Huo, T., & Zhao, Q. (2020). *What is the policy focus for tourism recovery after the outbreak of COVID-19?* A co-word analysis. Current Issues in Tourism, 24(7), 899–904. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1806798

Silva, P., Carmo, R., Cantante, F., Cruz, C., Estevão, P Manso, L. & Pereira, T. (2020). *Trabalho e Desigualdades no Grande Confinamento, perdas de rendimento e transição para o teletrabalho.* Colabor- Estudos Colabor. Disponível em https://colabor.pt/wp-content/uploads/2020/04/Estudos-CoLABOR-2.pdf

Silva, V. P. G. da, & Reis, F. L. dos. (2014). *Capital humano: Temas para uma boa gestão* das organizações. Edições Sílabo.

Singh M. & Rokade V. (2014). Employer Branding: A Strategic Dimension for Employee Retention. *Journal of Marketing and Consumer Research (*5) ISSN 2422-8451;

Slaughter, J., Zickar, M., Highhouse, S. & Mohr D. (2014). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85–103.

Sohrabi, C., Alsafi, Z., O'Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., & Agha, R. (2020). World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). *International Journal of Surgery*, 76, 71–76. https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2020.02.034

Soto, C. M. D., & Torres, J. I. (2020). Análisis de las medidas tomadas por los Gobiernos de Colombia y Ecuador a favor de la industria turística durante la pandemia generada por el COVID-19. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, E36, 127–139.

Sokro, E. (2017). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, *4*(18), 164-173.

https://www.academia.edu/26490699/Impact_of_Employer_Branding_on _Employee_Attraction_and_Retention

Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2012). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Perspectives*, *16*(2), 149–162. https://doi.org/10.5465/ame.2002.7173588

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. (2ªed). Newbury Park, CA: Sage.

Sullivan, J. (2009). *Understanding Available Retention Strategies: Are You Prepared for Turnover Rates to Double?* (Part I of 2 Part series).

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, *17*(3_suppl), 186S-206S. https://doi.org/10.1177/0972150916631214

Thomas, R. (2008). *Employer branding for consultancies*. University of Halmstad School of Business and Engineering, Dissertation in International Marketing.

TPNP. (2020). *Plano de ação e orçamento.* Turismo do Porto e Norte de Portugal. http://www.portoenorte.pt/fotos/gca/.

Truell, R. (2020*). COVIS 19: The Struggle, Success And Expansion Of Social Work. Federação Internacional do Assistentes Sociais,* 4, 1-17. https://www.ifsw.org/covid-19-the-struggle-success-and-expansion-of-social-work/

Turismo de Portugal. (2020, junho). *Portugal é o primeiro país europeu distinguido com o selo "Safe Travels" do World Travel & Tourism Council.* http://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/portugal-primeiro-pais- europeu-distinguido-com-selo-safe-travels-do-wttc.aspx

UNWTO. (2020a) *COVID-19: UNWTO and WHO Call for Responsibility and Coordination*. https://www.unwto.org/news/unwto-who-a-joint-statement-on- tourism-and-covid-19

UNWTO. (2020b). *Tourism and COVID-19, Issue 1: How are countries supporting tourism recovery?* https://doi.org/10.18111/9789284421893

Urquhart, C. (2013). Grounded theory for qualitative research: A practical guide. *London: Sage Publications Ltd.*

Wen, J., Wang, W., Kozak, M., Liu, X., & Hou, H. (2020). Many brains are better than one: The importance of interdisciplinary studies on COVID-19 in and beyond tourism. *Tourism Recreation Research,* 46(2), 310–313. https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1761120

Wilden, R.; Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management,* 26(1-2), 56-73.

WTTC, & McKinsey & Company. (2021, fevereiro). *Evolução das pesquisas de viagens em 2020 e o impacto da Covid-19.* Travel BI - smarter decisions. http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/evolucao-das-pesquisas-de- viagens-em-2020-e-o-impacto-da-Covid-19.aspx

Yang, Y., Zhang, H., & Chen, X. (2020). Coronavirus pandemic and tourism: Dynamic stochastic general equilibrium modeling of infectious disease outbreak. *Annals of Tourism Research,* 83, 102–913. https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102913

Young-Thelin, L., & Boluk, K. (2012). A case study of human resource practices in small hotels in Sweden. *Journal of Human Resources in Hospitality* & *Tourism, 11*(4), 327-353.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Bookman.

APÊNDICES

Apêndice I - Questionário Sociodemográfico

O presente inquérito encontra-se inserido no âmbito de um estudo realizado para a conclusão do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do P.Porto. Vou colocar algumas questões sobre características sociológicas e demográficas que irão contribuir para a investigação da dissertação com o tema d'A importância do *Employer Branding* na atração e retenção de colaboradores do setor Hoteleiro".

Agradeço desde já a sua disponibilidade e asseguro que toda a informação resultante desta entrevista será tratada de forma anónima e confidencial e será apenas utilizada para fins académicos e de investigação. Obrigada!

---

1. Sexo:

1.1.Masculino

1.2.Feminino

2. Idade:

3. Qual a sua zona habitacional:

4. Estado Civil:

4.1.Solteiro/a

4.2.Casado/a

4.3.União de Facto

4.4.Divorciado/a

4.5.Viúvo/a

5. Nível de qualificações:

5.1.Ensino Secundário

5.2.Bacharelato

5.3.Licenciatura

5.4.Mestrado

5.5.Doutoramento

5.6.Outro

6. Qual a sua área de formação:

7. Qual a sua função no hotel:

8. Há quanto tempo exerce essa função no hotel:

9. Quantos colaboradores tem o hotel:

10. Quantos anos tem o hotel:

11. Qual a tipologia do hotel:

12. Qual a localização do hotel:

Apêndice II - Guião da Entrevista

De seguida, iremos colocar um conjunto de questões onde pretendemos abordar os objetivos deste estudo. As respostas às questões seguintes devem refletir de forma verdadeira as suas opiniões e as estratégias utilizadas na sua organização. Nota: Uma vez que se trata de uma entrevista semiestruturada, no decorrer da mesma, pode haver pequenas alterações ao guião.

1. Com base na sua experiência profissional e organizacional, como entende o *Employer Branding* (EB)?
2. Como descreve o processo de EB do seu hotel?
3. Quais as práticas de EB adotadas pelo seu hotel?
4. Quais considera serem as vantagens (pontos fortes) do EB?
5. Quais considera serem as desvantagens (limitações) do EB?
6. Quais os problemas do departamento de RH do seu hotel na atração de novos colaboradores?
7. Quais os desafios do departamento de RH do seu hotel na atração de novos colaboradores?
8. Quais as principais mudanças efetuadas pelo vosso hotel nos processos de atração ao longo dos anos e, também, nos últimos tempos pandémicos?
9. Como comunica as mensagens de marca do seu empregador fora da organização?
10. O que faz o seu hotel para atrair os potenciais colaboradores?
11. Quais os problemas do departamento de RH do seu hotel na retenção de colaboradores?
12. Quais os desafios do departamento de RH do seu hotel na retenção de colaboradores?
13. Quais as práticas utilizadas pelo seu hotel para que os colaboradores se encontrem motivados e retidos?
14. Quais as principais mudanças efetuadas pelo vosso hotel nos processos de retenção ao longo dos anos e, também, nos últimos tempos pandémicos?
15. Na sua opinião, qual será a visão que maior parte dos colaboradores tem acerca do hotel?
16. Qual o papel do EB no sucesso organizacional no período pós-pandémico?
17. Durante este período de pandemia que aprendizagens ocorreram no que se refere ao EB?

Pretende acrescentar mais alguma informação que considere relevante para o desenvolvimento deste estudo? Agradeço mais uma vez a disponibilidade, simpatia e participação nesta investigação. Muito Obrigada!