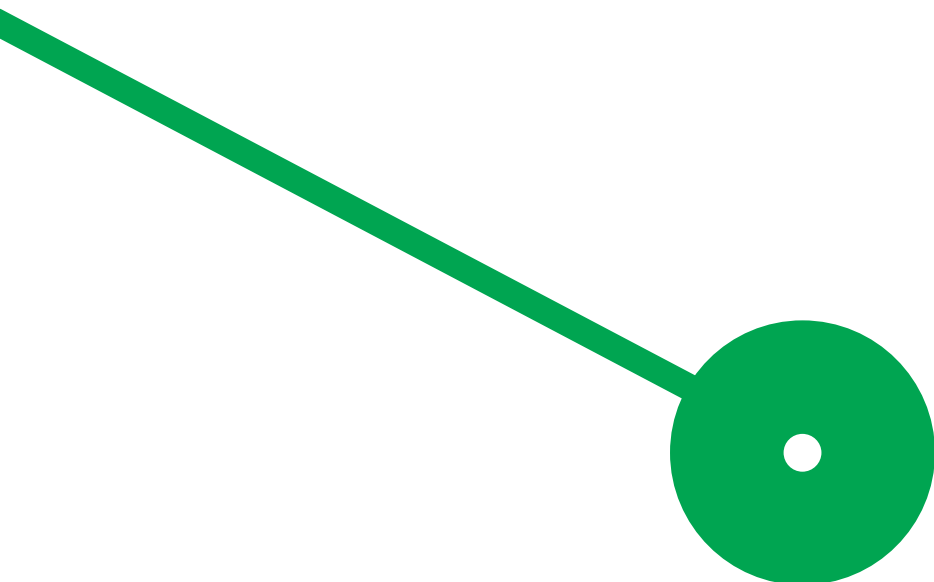




Retenção da geração Z na hotelaria

Ana Isabel Matias Pedro

[10/2024]



Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Isabel Matias Pedro

Retenção da geração Z na hotelaria

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira

Orientação: Prof. Doutor António Melo e Prof^a Doutora Susana Silva

Vila do Conde, outubro de 2024

Ana Isabel Matias Pedro

Retenção da geração Z na hotelaria

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor Daniel José Gaioso Vaz Carvalho de Azevedo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Orientador

Prof.^a Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Arguente

Prof. Doutor Manuel Salvador Gomes Araújo

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, outubro de 2024

AGRADECIMENTOS

É verdade o que dizem, esta é uma fase muito solitária de muita escrita, leitura e uma descoberta pessoal incompreendida por aqueles que nunca por ela passaram. Assim, o meu primeiro reconhecimento dirige-se a mim mesma, porque sempre disse que não ia fazer dissertação e nunca achei ser capaz de a concluir. Por todas as noites, tardes ou manhãs; por todos os bocadinhos que conseguia para escrever entre empregos, vida social e familiar; por ser o projeto onde despendi mais de mim, durante 1 ano. Esta é uma realização pessoal incalculável e a minha maior prova de força de vontade.

Apesar disso, este percurso nunca se faria sem os “meus”. Obrigada, mãe! Espero que te continues a orgulhar do meu percurso e a fazer parte dele, mais perto ou mais longe; com mais ou menos saudades; com mais ou menos paciência, mas sempre com a cumplicidade e companheirismo que nos une para sempre!

À restante família, obrigada por compreenderem a minha ausência, por se preocuparem e por estarem sempre disponíveis, quando era necessário. À minha Bárbara, porque sempre estivemos próximas nas nossas fases de vida, mas nesta, em específico, sentimos as mesmas dores e sorrimos com as vitórias de cada uma. Que sempre assim seja!

Às amigas “antigas”, que fizeram desta fase um pouco menos solitária; que aceitaram quando não pude estar presente ou tive de desmarcar convívios; que se fizeram sempre presentes, mesmo à distância; que partilharam desesperos e gargalhadas; que fizeram quilómetros para estar comigo.

Aos novos amigos, que nesta fase também foram uma lufada de ar fresco e acrescentaram harmonia e um pouco de sanidade mental à minha vida!

À ESHT, por ser uma pequena família, o que torna esta passagem mais fácil e permite a partilha de conhecimento entre colegas e professores; que me deu outra visão do mundo académico e permitiu conhecimentos valiosos para o mercado de trabalho. Não trocava esta experiência que, ainda que exigente, foi valiosa para a minha entrada no mercado de trabalho, nesta desafiante área.

A todos os professores que me transmitiram o amor que sentem pela profissão e que se refletiu em amor pelos temas abordados. Foi crucial a vossa partilha “fora da caixa”; fora do que está escrito nos livros e o mais realista possível. Um especial agradecimento ao Professor António Melo que, sendo o coordenador do curso, sempre se preocupou e esteve

presente em todas as preocupações académicas ou profissionais, mas em específico nesta fase, como orientador da dissertação. Também à professora Susana Silva, pela sua disponibilidade e partilha científica inigualável.

À Póvoa de Varzim / Vila do Conde, a minha cidade natal, por me ter recebido novamente, depois de 3 anos na serra. Nunca esperei voltar lá a estudar, mas já percebi que este último ano e, em específico esta dissertação, foram feitos de imprevistos e descobertas pessoais...

RESUMO ANALÍTICO

A crescente rotatividade de colaboradores no setor da hotelaria e a dificuldade em reter pessoas, especialmente com a chegada de novas gerações ao mercado de trabalho, como a geração Z é uma preocupação cada vez mais presente. O estudo reconhece as particularidades desta geração e as mudanças que precisam de ser implementadas para responder às expectativas da geração e garantir a satisfação e o sucesso organizacional.

Esta dissertação aborda a temática da gestão da diversidade geracional na hotelaria, com foco particular na geração Z, e a importância de adotar estratégias eficazes para a retenção dos colaboradores deste grupo etário. A investigação, realizada no setor da hotelaria da área metropolitana do Porto, baseou-se numa metodologia qualitativa, concretamente em entrevistas com diretores e responsáveis de recursos humanos de hotéis, com o objetivo de perceber as práticas adotadas para manter os colaboradores da geração Z.

Os resultados demonstram que, apesar da expectativa da elevada rotatividade associada à geração Z, há uma tendência para a permanência na empresa superior a um ano, o que sugere que os colaboradores dessa geração estão dispostos a permanecer e evoluir profissionalmente, se forem valorizados num ambiente de trabalho que promova a integração, a socialização e o reconhecimento.

Este estudo revela que, apesar de alguns desafios associados à geração Z, há potencial para que esta seja uma força valiosa no setor da hotelaria, desde que as organizações adotem estratégias mais flexíveis, adaptadas às suas necessidades, e que promovam um ambiente de trabalho positivo e dinâmico. A compreensão profunda das gerações será crucial para o sucesso da gestão de recursos humanos no futuro.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Retenção; Geração Z; Hotelaria.

ABSTRACT

The growing turnover of employees in the hospitality sector and the difficulty in retaining people, especially with the arrival of new generations on the job market, such as generation Z, is an increasingly present concern. The study recognizes the particularities of this generation and the changes that need to be implemented in order to meet the generation's expectations and guarantee organizational satisfaction and success.

This dissertation addresses the issue of managing generational diversity in the hotel industry, with a particular focus on generation Z, and the importance of adopting effective strategies for retaining employees from this age group. The research, carried out in the hospitality sector in the metropolitan area of Porto, was based on a qualitative methodology, specifically interviews with hotel directors and human resources managers, with the aim of understanding the practices adopted to retain generation Z employees.

The results show that, despite the expectation of high turnover associated with generation Z, there is a tendency to stay with the company for more than a year, which suggests that employees of this generation are willing to stay and evolve professionally if they are valued in a work environment that promotes integration, socialization and recognition.

This study reveals that, despite some of the challenges associated with generation Z, there is potential for them to be a valuable force in the hospitality sector, provided that organizations adopt more flexible strategies, adapted to their needs, and which promote a positive and dynamic working environment. A thorough understanding of the generations will be crucial to the success of human resources management in the future.

Keywords: Human Resources; Retention; Generation Z; Hospitality.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE TABELAS.....	XI
LISTA DE SIGLAS.....	XII
INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO I - HOTELARIA	15
1.1 Evolução Histórica	16
1.2 Caracterização do setor da hotelaria.....	18
1.2.1 Oferta.....	18
1.2.2 Procura	22
1.3 Gestão de Recursos Humanos	32
1.3.1 Estratégias de atração	32
1.3.2 Estratégias de retenção	39
1.4 Gestão da diversidade.....	42
1.4.1 Diversidade Geracional.....	43
CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO	55
2.1 Formulação do problema e dos objetivos de investigação	55
2.2 Método qualitativo	55
2.2.1 Instrumento de recolha de informação	55
2.2.2 Participantes.....	56
2.2.3 Procedimentos de recolha e tratamento de dados	57
CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	59
3.1 Perfil dos colaboradores da geração Z.....	59
3.2 Permanência na empresa.....	63
3.3 Conhecimento das gerações	65
3.4 Estratégias de retenção.....	67
3.5 Geração Z na hotelaria	69
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	71
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
APÊNCIDES.....	87
Apêndice A – Email enviado às empresas para realização de entrevista.....	87

Apêndice B – Guião de entrevista	88
Apêndice C – Declaração de Consentimento Informado	91

Índice De Figuras

Figura 1: Registos dos hotéis por NUT III.....	21
Figura 2 : Dormidas nos alojamentos turísticos	23
Figura 3: Proveitos totais nos alojamentos turísticos	24
Figura 4: Número de alojamentos turísticos	25
Figura 5: Número de hóspedes nos alojamentos turísticos	26
Figura 6: Número de trabalhadores por alojamento turístico	27
Figura 7: Habilitações académicas até 2022	28
Figura 8: Habilitações académicas até ao 3º trimestre de 2023.....	28
Figura 9: População empregada por género até 2022	29
Figura 10: População empregada por género até 3º trimestre de 2023	29
Figura 11: População empregada por grupo etário até 2022	30
Figura 12: População empregada por grupo etário até 3º trimestre de 2023	31

Índice De Tabelas

Tabela 1: Estabelecimentos turísticos em Portugal	20
Tabela 2: Características das gerações segundo vários autores.....	47
Tabela 3: Caracterização dos participantes	56
Tabela 4: Tema e categorias da dimensão “perfil dos colaboradores da geração Z”	59
Tabela 5: Tema, categorias e subcategorias da dimensão “Permanência na empresa”	63
Tabela 6: Tema, categorias e subcategorias da dimensão “conhecimento das gerações”	65
Tabela 7: Tema, categorias e subcategorias da dimensão “Estratégias de retenção”	67
Tabela 8: Tema, categorias e subcategorias da dimensão “geração Z na hotelaria”	69

Lista de Siglas

AHRESP - Associação Da Hotelaria, Restauração E Similares De Portugal

ESHT – Escola Superior de Hotelaria e Turismo

F&B - Food and Beverage (alimentação e bebidas)

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INE – Instituto Nacional de Estatística

NUT - Nomenclatura de Unidade Territorial

RJET - Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos

WLB – Work-Life Balance (Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional)

INTRODUÇÃO

A hotelaria tem vindo a alcançar um peso cada vez maior no país, chegando mesmo, em 2023 a alcançar um número máximo de dormidas nunca alcançado, que se refletiu no valor mais elevado de sempre de proveitos. Apesar disso, o maior problema enfrentado no setor diz respeito à falta de mão de obra, exigindo que se estude os recursos humanos e se perceba o que precisa de ser melhorado para aumentar a retenção.

Vivendo numa altura em que se “misturam” no mercado de trabalho 4 distintas gerações, torna-se urgente estudar cada uma e perceber as ligações existentes entre elas de modo a amenizar conflitos e a criar sinergias no local de trabalho.

Mais ainda, vendo o contexto atual no mercado de trabalho do setor do turismo, em concreto da hotelaria, onde a rotatividade é grande e a retenção de recursos humanos um desafio imprevisível de lidar, torna-se indispensável pensar no assunto como um problema e aplicar mecanismos capazes de suavizar os danos.

Sendo que é um setor onde a rotatividade tem vindo a aumentar, com a entrada dos “novos” jovens no mercado de trabalho, parece haver uma relação entre o problema em causa e a geração Z. Isto pode dar-se pelo facto de serem pessoas com ainda poucas ou nenhuma responsabilidades monetárias, mas também por razões mais profundas como as características da sua geração, que são influenciadas pelos acontecimentos sociais marcantes da sua altura.

Desta forma, será importante estudar as características dos indivíduos desta geração face ao trabalho e perceber quais os incentivos a aplicar.

Para perceber de que forma as empresas atuam perante este problema, serão realizadas entrevistas aos diretores/gestores dos hotéis, de modo a perceber como é promovida a retenção de colaboradores da geração Z na hotelaria, se utilizam estratégias diferenciadoras conforme a geração a que se dirigem e, em caso afirmativo, de que forma a aplicação dessas estratégias atenuou o problema de retenção de recursos humanos.

De modo a criar um trabalho coeso e sustentado, foi realizada uma revisão da literatura, munindo os leitores de informações detalhadas que possibilitam um acompanhamento progressivo e fluído da restante estrutura do projeto. Por conseguinte, a estrutura do presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos.

No primeiro capítulo, são apresentados os conceitos-chave da hotelaria, bem como o contexto atual de trabalho no setor, que será importante para a compreensão do tema em estudo.

O segundo capítulo é apresentado a metodologia qualitativa utilizada para o desenvolvimento do estudo junto da população selecionada, onde é apresentado todo o processo metodológico na criação do instrumento de recolha de informação, definição da amostra e recolha e tratamento dos dados. São também apresentados os resultados, obtidos através da análise temática das entrevistas qualitativas.

No terceiro capítulo, procede-se à discussão dos resultados, de forma a destacar os mais pertinentes e a concluir o tema em análise.

Por fim, são anunciadas as principais conclusões, bem como as limitações que foram surgindo e as recomendações para estudos futuros.

CAPÍTULO I - HOTELARIA

De acordo com o Turismo de Portugal (2023), um empreendimento turístico é definido como sendo um estabelecimento que presta serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo para isso, de estruturas, equipamentos e serviços complementares. Adenda ainda que, não se inclui nesta categoria as instalações, que apesar de prestarem serviços de alojamento, não têm fins lucrativos ou ainda, os que tendo fins lucrativos, não reúnem as condições para serem considerados empreendimentos turísticos, isto é, o alojamento local, que tem regulamentação própria.

1.1 Evolução Histórica

De forma a abordar sucintamente como evoluiu o turismo, em Portugal, teve-se em conta excertos de Cunha (2010).

Desde os tempos primordiais, se registaram viagens com o intuito de se conhecer novas coisa, mas trata-se quase sempre de acontecimentos isolados ou bastante esporádicos, que ocorrem por curiosidade ou motivos religiosos.

Só a partir do Século XVI é que surgem os viajantes com o intuito de percorrer a Europa, quer para adquirir conhecimento (médicos, filósofos, cientistas, físicos, astronómicos, matemáticos, etc.), ou mesmo por prazer ou simples curiosidade.

É em Inglaterra que se inicia o movimento de viagens, inspirado por vários intelectuais e filosóficos, que afirmam que as viagens são uma nova forma de instrução. Assim, além de aos jovens saídos das universidades, juntam-se ao movimento os aristocratas e simples curiosos nascidos em famílias enriquecidas. O sucesso é de tal forma que, em 1785, calcula-se que cerca de 40 mil ingleses andavam pelo continente a viajar. Assim, turista começa por ser denominado o “viajante inglês que se desloca por prazer, instrução e conhecimento”. Depois disso, muitos outros viajantes de outras origens se incluem nesta denominação, mas os motivos das viagens mantêm-se até 1937.

A partir de metade do século XIX, dão-se algumas transformações industriais, económicas e sociais, que originam o direito ao repouso, ao lazer e às férias, levando a novas definições de turista. Assim, o gosto por viajar ganha popularidade e desperta o turismo como atividade económica.

Em Portugal, desde sempre grandes autores (Alexandre Herculano, Almeida Garrett, Eça de Queirós) enaltecem o poder educativo e o interesse económico das viagens, antes mesmo dos economistas lhe prestarem atenção.

Em 1893, perante uma crise económica, que ministro da fazenda, se dá conta que “Lisboa lucraria enormemente se, pela afluência de passageiros aqui ficassem quantias avultadas”, mas rapidamente concluiu que não seria possível, porque não cuidaram de atrair turistas.

Só mais tarde, no século XX e, novamente motivado pela crise económica e financeira, voltaram a pensar no turismo como uma fonte de rendimentos já que era uma “questão de vida ou de morte”. Assim, apesar dos poucos resultados conseguidos na altura,

tinham como certo que, com o passar do tempo, se chegaria a “chamar estrangeiros” e as viagens estariam “ao alcance de todos os bolsos e todo o mundo viajará” e ainda que “Portugal viria a ser dos primeiros países do turismo”. Palavras proféticas, que não podiam esta mais perto da verdade. De facto, as viagens estão ao alcance de todos e Portugal (ainda nos anos 80), alcançou um lugar entre os 15 maiores destinos turísticos do mundo.

É a partir deste século (XX), que Portugal se começa a organizar de modo a atrair pessoas e a iniciar o processo que daria depois origem ao aparecimento de destinos turísticos.

Assim, em finais do século XX, as estâncias termais já eram o principal centro de atração dos portugueses, para descanso e distração. Aqui enquadra-se o caso das Pedras Salgadas e da Vidago (mas apenas eram usadas para fins de cura e não o fim que agora designamos). Para esse caso, temos a Estação Marítima Climatérica, termal e Desportiva do Estoril, que é o “grande empreendimento de vocação internacional, lançado com o objetivo de atrair correntes turísticas externas”. Assim, em 1916, o Estoril passa a ser o primeiro destino turístico internacional do país.

Claro que houve contratempos e entraves ao desenvolvimento do turismo, provocando o desencorajamento das viagens. O principal motivo não era a falta de estabelecimentos (só no Porto, constavam 21 hotéis, em 1918), mas sim a má qualidade dos hotéis existentes na altura: “fora das estâncias termais e balneares e de duas ou três estâncias de vilegiatura ninguém frequenta hotéis portugueses senão por absoluta necessidade, tal é o desconforto e a falta de asseio da maioria deles”, descreve Raúl Proença no seu guia de Portugal.

Foi mais ou menos assim, que se manteve o panorama turístico em Portugal, com programas de incentivos que não tinham grandes resultados e com poucas alterações ao funcionamento do turismo, pelo menos, até 1954, quando uma lei publicada, criou o instituto de “utilidade turística”, onde se passaram a conceder benefícios fiscais e se deu o impulso à modernização desejada na hotelaria.

1.2 Caraterização do setor da hotelaria

Sabemos que o turismo, em Portugal, tem um peso bastante considerável na economia do país, uma vez que cria grandes oportunidades de emprego e atrai investimento estrangeiro para o país (Ghani et al., 2022). Mais ainda, tem-se assistido a um crescimento gradual do seu peso, suportado principalmente pelo setor da hotelaria. Nos pontos seguintes, serão apresentados dados de Portugal, em geral, e da área metropolitana do Porto em particular. São estes, dados retirados da Pordata e do INE, que auxiliam na caraterização do setor, que será importante para conhecer de que forma este tem sofrido alterações ao longo dos anos.

1.2.1 Oferta

Antes de analisarmos a procura no setor da hotelaria, é importante conhecer a oferta existente nesse mesmo setor. Assim, neste tópico serão apresentadas as tipologias existentes no setor da hotelaria, bem como a oferta em Portugal, por tipo de empresa e por região, especificamente, na área metropolitana do Porto.

- **Tipologias existentes**

De acordo com o Diário da República, que publicou o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos, em 2008 e que foi sofrendo alterações até aos dias de hoje (2021), existem as seguintes tipologias de empreendimentos turísticos:

- Estabelecimentos hoteleiros (hotéis, Hotéis-apartamentos e pousadas);
- Aldeamentos turísticos;
- Apartamentos turísticos;
- Conjuntos turísticos (resorts);
- Empreendimentos de turismo de habitação;
- Empreendimentos de turismo no espaço rural (casas de campo, agroturismo e hotéis rurais);
- Parques de campismo e de caravanismo.

Para além disso, ainda existe outra forma de classificar cada uma das anteriores tipologias, com algumas exceções. Isto, é, esse mesmo Regime (RJET), permite a classificação

de algumas das tipologias com estrelas, que são atribuídas com base numa série de requisitos. Essa classificação pode ir de 1 a 5 estrelas, mas existem casos em que não existe diferenciação por estrelas. Assim, e com base nos dados recolhidos do Turismo de Portugal (2022), temos:

- Estabelecimentos hoteleiros
 - Hotéis – 1 a 5 estrelas
 - Hotéis-Apartamento – 1 a 5 estrelas
 - Pousadas – Sem diferenciação por estrelas
- Aldeamentos turísticos – 3 a 5 estrelas
- Apartamentos turísticos – 3 a 5 estrelas
- Conjuntos turísticos - Sem diferenciação por estrelas
- Empreendimentos de turismo de habitação - Sem diferenciação por estrelas (aplica-se individualmente)
- Empreendimentos de turismo no espaço rural (aplica-se individualmente)
 - Casa de campo - Sem diferenciação por estrelas
 - Agroturismo - Sem diferenciação por estrelas
 - Hotéis rurais – 3 a 5 estrelas
- Parques de campismo e caravanismo - Sem diferenciação por estrelas ou 3 a 5 estrelas

Nº de empresas por tipologias

De acordo com o RNET (2024) existem 5659 registos de empreendimentos turísticos distribuídos da seguinte forma (*Tabela 1*):

Tabela 1: Estabelecimentos turísticos em Portugal

Fonte: RNET

Estabelecimentos Turísticos		Registos
Estabelecimentos Hoteleiros (1991)	Hotéis	1769
	Hotéis – Apartamento	183
	Pousadas	39
Aldeamentos Turísticos		73
Apartamentos turísticos		271
Conjuntos turísticos		24
Empreendimentos turísticos de habitação		290
Empreendimentos turísticos de espaço rural (2790)	Casas de campo	2016
	Agroturismo	612
	Hotéis rurais	162
Parques de campismo e caravanismo		220
Total		5659

Através dos dados acima, ficamos a conhecer que a tipologia com maior número de registos é “Empreendimentos turísticos rurais” (cerca de 49% dos registos), sendo que, a que mais contribui são as casas de campo. Logo de seguida, encontra-se os estabelecimentos hoteleiros, sendo que o que tem maior peso são os hotéis. Seguem-se os empreendimentos turísticos de habitação, os apartamentos turísticos e os parques de campismo e caravanismo, com aproximadamente o mesmo número de registos. Por fim, os aldeamentos turísticos e os conjuntos turísticos são os que apresentam menor número de registos, com destaque para os conjuntos turísticos (resorts), que apenas contam com cerca de 0,4% dos registos.

No que se refere à distribuição de classificação por estrelas, é apresentado o seguinte:

- 5 estrelas – 274 registos
- 4 estrelas – 996 registos
- 3 estrelas – 873 registos
- 2 estrelas – 356 registos
- 1 estrela – 79 registos

- Sem estrelas – 111 registos

Isto perfaz apenas um total de 2678 registos com classificação, uma vez que existem registos que não contemplam qualquer tipo de classificação atribuída, como é o caso dos empreendimentos turísticos de habitação, dos empreendimentos turísticos rurais (excetuando os hotéis rurais), dos conjuntos turísticos e das pousadas.

Uma vez que o estudo vai incidir, somente, na tipologia de hotéis, segue-se o levantamento da distribuição dos hotéis pelo país, tendo em consideração as NUTs III (Figura 1):



Figura 1: Registos dos hotéis por NUT III

Nº de hotéis na área metropolitana do Porto

Analisemos agora, especificamente, o número de hotéis existentes na área metropolitana do Porto, por classificação.

Segundo o RNET (2024), existem, na área metropolitana do Porto 251 hotéis registados. Estes encontram-se distribuídos da seguinte forma:

- 5 estrelas – 32 registos
- 4 estrelas – 93 registos
- 3 estrelas – 60 registos
- 2 estrelas – 55 registos
- 1 estrela – 11 registos

Neste caso, comparando com os registos das classificações gerais da área metropolitana do Porto e com as classificações dos hotéis a nível nacional, percebemos que o padrão é sempre o mesmo, ou seja, o maior número de registos incide sobre as 4 estrelas, seguindo-se as 3 estrelas, as 2 estrelas, as 5 estrelas e, por fim 1 estrela.

1.2.2 Procura

Tão importante como analisar a oferta do setor da hotelaria, é também estudar o histórico da procura no setor, de forma a fazer a perceber o mercado e a fazer projeções do futuro do setor.

Nos pontos seguintes, serão apresentados dados estatísticos sobre a procura no setor da hotelaria em Portugal e, em específico, na área metropolitana do Porto.

- **Nº de dormidas**

A *Figura 2*, que mostra os dados recolhidos na Pordata (2023), apresenta um crescimento gradual em nº de dormidas nos alojamentos turísticos até 2019, tanto a nível nacional como na área metropolitana do Porto. Em 2020, devido a covid-19, houve uma quebra do nº de dormidas nacionalmente (cerca 63%) e na NUT III (cerca de 67%). No ano seguinte, a “recuperação” do número de dormidas foi semelhante nos 2 universos (cerca de 45%). Por fim, a NUT III conseguiu superar o seu melhor valor, de 2019 (7.013.152), alcançando as 7.470.106 dormidas em 2022. Neste aspeto, a nível nacional não foi semelhante, uma vez que ficou próximo (69.694.791), mas não superou o valor de 2019 (70.158.964).

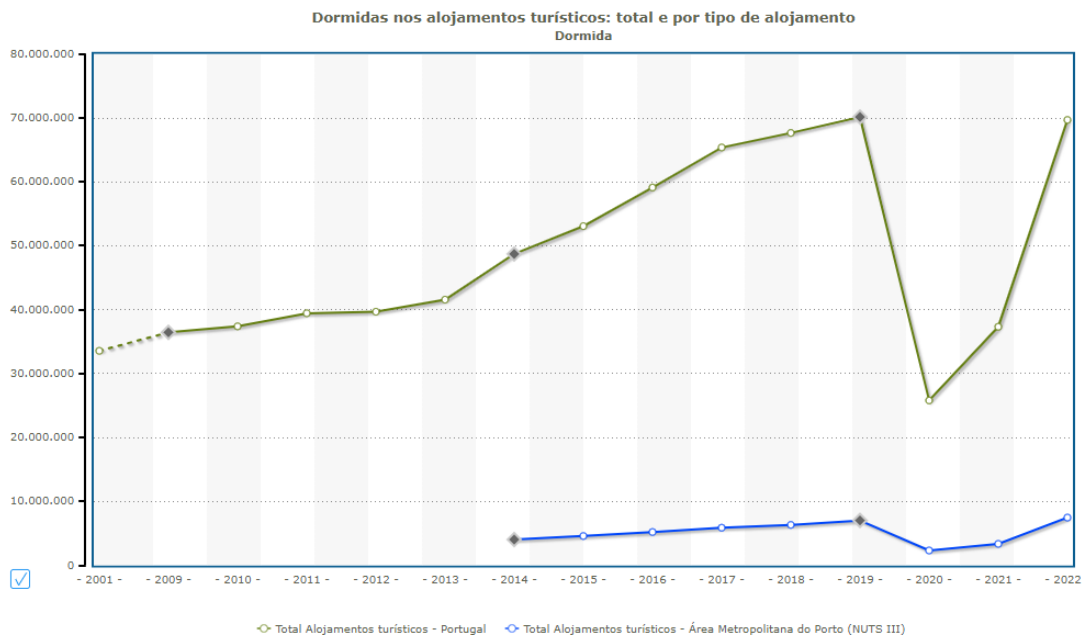


Figura 2 : Dormidas nos alojamentos turísticos

Fonte: Pordata

No entanto, segundo o INE (2023), em 2023 o setor alcançou um número máximo de dormidas nunca antes alcançado, que se refletiu no valor mais elevado de sempre de proveitos da atividade turística. Em 2023, o setor alcançar as 77.2M de dormidas (TravelBI, 2024).

Tendo em conta dados mais recentes (TravelBI, 2024), até ao final de julho de 2024, já haviam registados 44.5 M de dormidas o que, comparando com os registos até julho de 2023 (42.8M), percebe-se que o número de dormidas continua a aumentar.

- **Proveitos totais**

No que se refere aos proveitos totais dos alojamentos (*Figura 3*), nos 2 universos explorados, conseguimos perceber que acompanha mais ou menos a tendência do gráfico anterior. No entanto, em 2022, nacionalmente, existe uma diferença considerável, uma vez que, apesar do nº de hóspedes e de dormidas ter sido menor a 2019, os proveitos foram maiores, o que pode ser explicado pelo um aumento dos preços praticados no setor do alojamento. Já no caso concreto da área metropolitana do Porto, para além de haver mais dormidas e mais hospedes, como já verificado, houve um conseqüente aumento dos proveitos que também podem ser, em parte, explicados pelo aumento dos preços praticados (PORDATA, 2023).

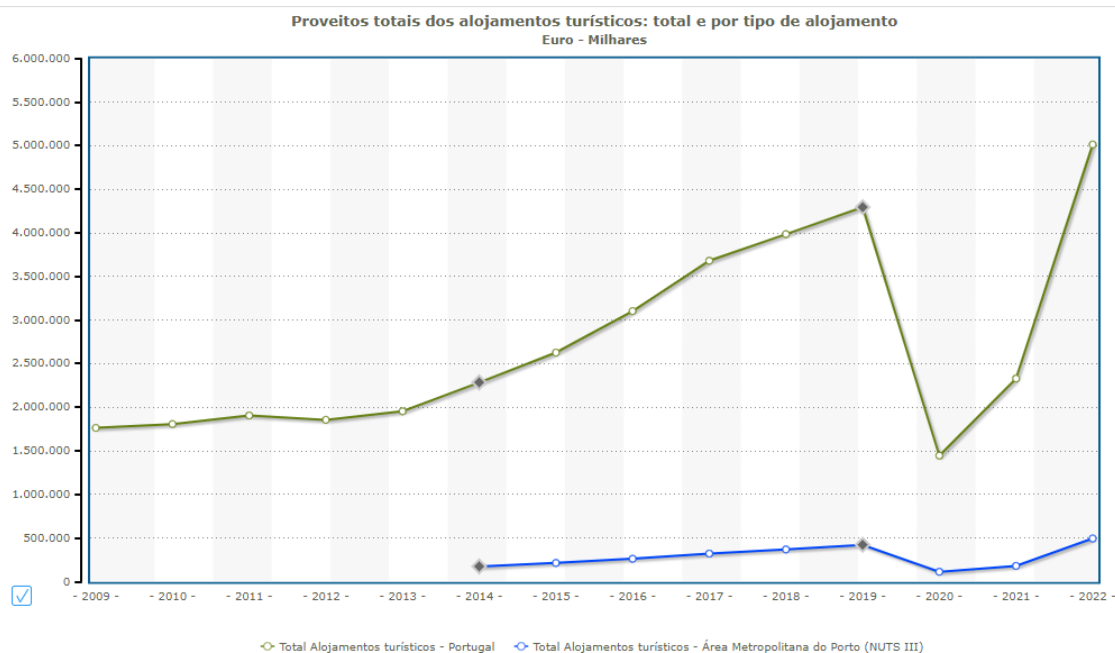


Figura 3: Proveitos totais nos alojamentos turísticos

Fonte: Pordata

Os dados mais recentes, referentes a 2023 (TravelBI, 2024), ilustram o contínuo crescimento dos proveitos totais, atingindo um total de 6.000.000 M. No que se refere aos dados até julho de 2024, que já atingiram os 3.600.000 M (TravelBI, 2024), valor superior ao do mesmo período do ano anterior, que apenas atingiu os 3.200.000 M (até julho de 2023).

- **Nº total de alojamentos turísticos**

De acordo com os dados da Pordata (2023) (Figura 4), em 2022, ano mais recente no momento da análise, foi o ano com o maior número de alojamentos turísticos totais registados, chegando a um total de 7095 estabelecimentos. Esta afirmação, tem por base os dados de mais de 60 anos (1962), onde o número total de estabelecimentos chegava apenas a 1310. Durante muitos anos, o crescimento do número de estabelecimentos foi quase impercetível, permitindo apenas em 2005 alcançar os 2000 estabelecimentos. No entanto, só a partir de 2013 (motivado pelo fim da crise económica vivida em Portugal) se começa a registar um crescimento exponencial que apenas sofre uma quebra em 2020, resultado da pandemia mundial vivida (covid-19).

Em relação ao ano de 2023 (INE, 2024), os dados registam um aumento do número de alojamentos turísticos, chegando a 7 681.

Na área metropolitana no Porto (PORDATA,2023), sucede que, até 2013, o número de estabelecimentos turísticos manteve-se praticamente inalterável. Só em 2014 (no fim da

crise económica), se dá um crescimento considerável de mais de 47%, passando de 196 para 289 estabelecimentos. Em 2019, volta a acontecer um crescimento notável, mas menor, de cerca de 35%, passando de 453 para 611 estabelecimentos. Em 2020, devido ao covid-19, acontece um decréscimo de cerca de 30% do número de estabelecimentos turísticos, passando para 428. No último ano de registos, 2022, foi o ano com maior número de alojamentos turísticos registados, alcançando os 638.

Assim, é notório que a evolução da situação da área metropolitana do Porto, ainda que em escala menor, acompanha a evolução do país.

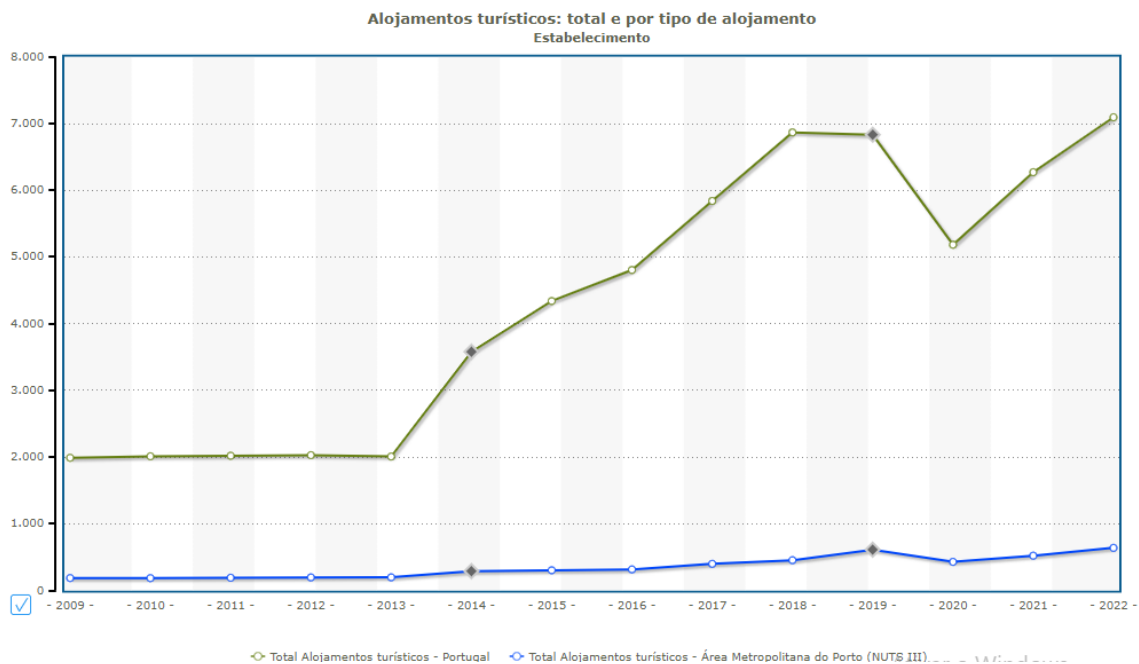


Figura 4: Número de alojamentos turísticos

Fonte: Pordata

- **Nº de hóspedes**

A evolução do número de hóspedes (*Figura 5*), acompanha a evolução do número de dormidas (já explicitadas) nos 2 universos explorados (*PORDATA, 2023*).

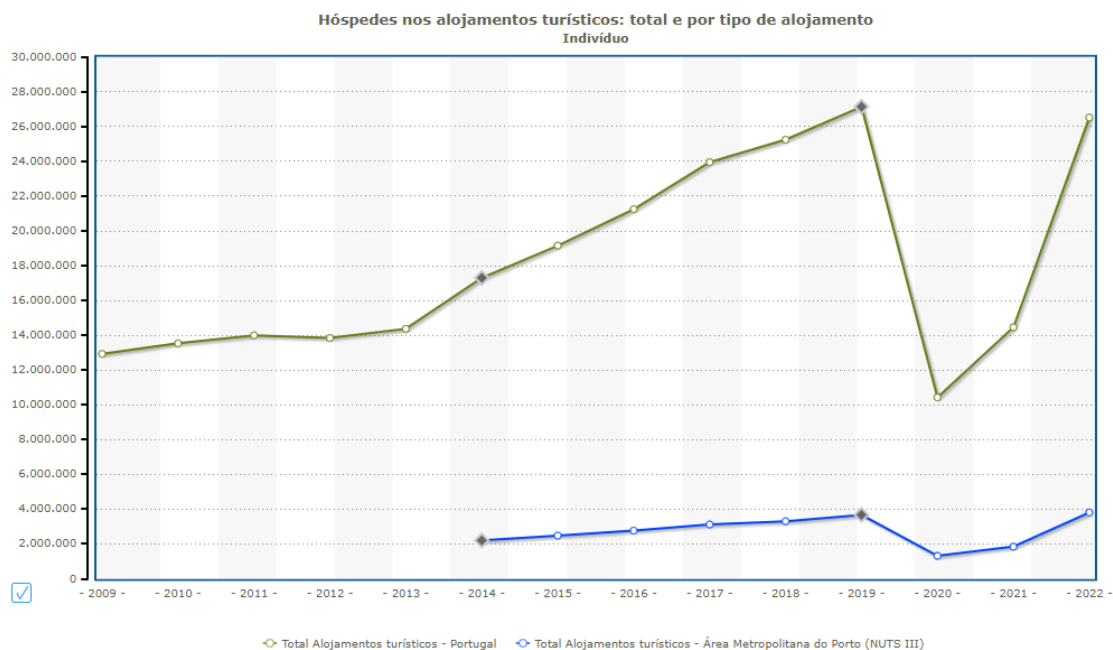


Figura 5: Número de hóspedes nos alojamentos turísticos

Fonte: Pordata

Os dados mais recentes, referentes a 2023, confirmam a tendência de aumento do número de hóspedes, chegando a um total de 30.000.000 (TravelBI, 2024). Se compararmos os resultados alcançados até julho de 2024 (TravelBI, 2024) com os resultados alcançados no mesmo momento do ano anterior (até julho de 2023), percebemos que os resultados do ano corrente (17.600.000) já são superiores aos do ano transato (16.700.000).

- **Nº de empregos**

No que toca aos empregos criados pelo aumento do turismo, a análise não é tão linear, uma vez que, os dados facultados pela Pordata (2021) retirados dos censos de 2011 e 2021 (Figura 6), mostram que houve um decréscimo de pessoas empregadas no ramo de alojamento e restauração, passando de 291.761 para 257.142 indivíduos. Mais ainda, comparando com os censos de 2001, é possível perceber que, 20 anos depois, passamos a ter ainda menos pessoas empregadas (257.661) (PORDATA, 2001).

Isto pode ser explicado pelo decréscimo de pessoas empregadas na área da restauração e similares, que passou de 222.853 para 186.139 indivíduos em 2011 e 2021, respetivamente (PORDATA, 2021), já que, no que toca à área do alojamento, o número de indivíduos aumentou, passando de 68.908 em 2011 para 71.003 em 2021 (PORDATA, 2021). Ainda assim, é fácil de perceber que a falta de mão de obra, em Portugal, nesta área se faz

sentir, uma vez que de cerca de 34 pessoas empregadas no setor do alojamento por cada estabelecimento existente em 2011, passam a ser cerca de 11 em 2021.

Como já vimos, a tendência, em Portugal, no setor da hotelaria, é a diminuição do número de colaboradores empregado, motivado pelas características próprias do setor, que serão estudadas nos pontos seguintes.

Apesar disso, a atual tendência pode ser atribuída também ao crescente recurso ao outsourcing, para fazer face ao aumento da procura, mas também ao ainda recorrente, trabalho informal, motivado pelo aumento constante das cargas fiscais.

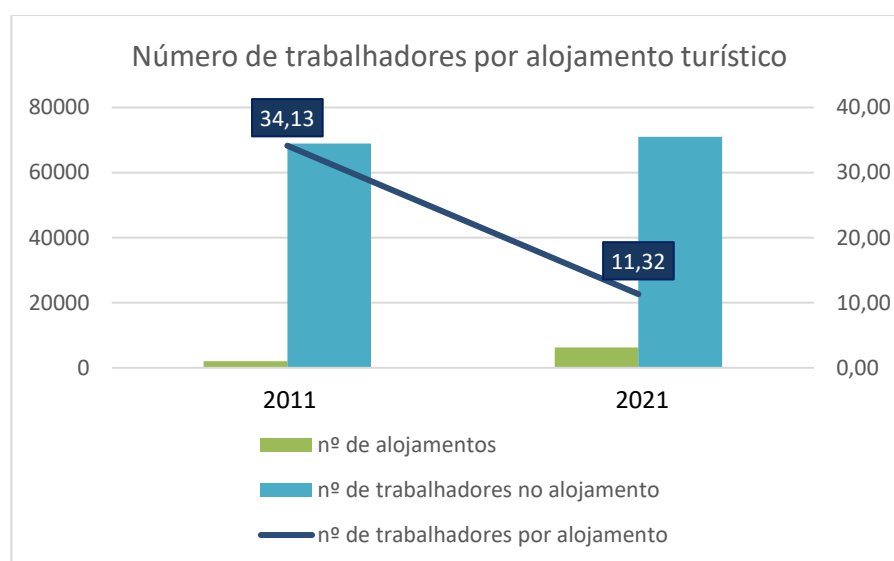


Figura 6: Número de trabalhadores por alojamento turístico

Fonte: Elaboração própria

- **Habilitações**

No relatório de André Tomé, do turismo de Portugal, consegue-se perceber que existe uma certa dificuldade em acompanhar a tendência da população empregada no setor da hotelaria, até 2022. Isto porque, se no caso da economia total nacional (*Figura 7*) a tendência é o aumento da população empregada com o ensino secundário ou superior (e a consequente diminuição da população empregada até ao 3º ciclo), no caso da empregabilidade no setor hoteleiro, o sucedido foi algo incerto (*Figura 7*). Assim, em 2019 havia 47% da população empregada no setor com o ensino secundário ou superior, em 2021, houve uma diminuição de 4 pontos percentuais e em 2022, verificou-se uma recuperação de 6 pontos percentuais, ultrapassando o ano de 2019. Na *Figura 8*, vemos a análise do 3º trimestre de 2023 (dados mais recentes) e conseguimos perceber que a evolução da

população empregada com o ensino secundário ou superior tem seguido a tendência de aumentar, tanto no total da economia, como no setor da hotelaria.

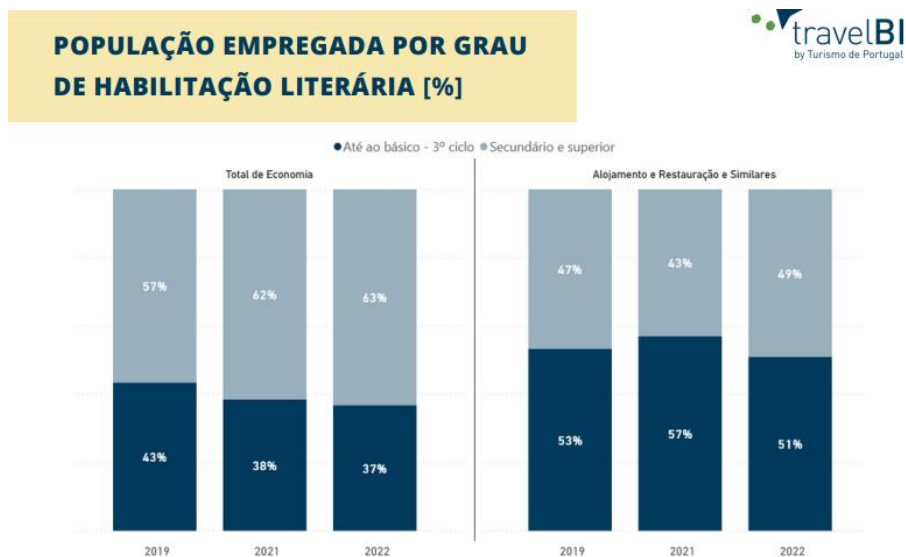


Figura 7: Habilitações académicas até 2022

Fonte: Turismo de Portugal

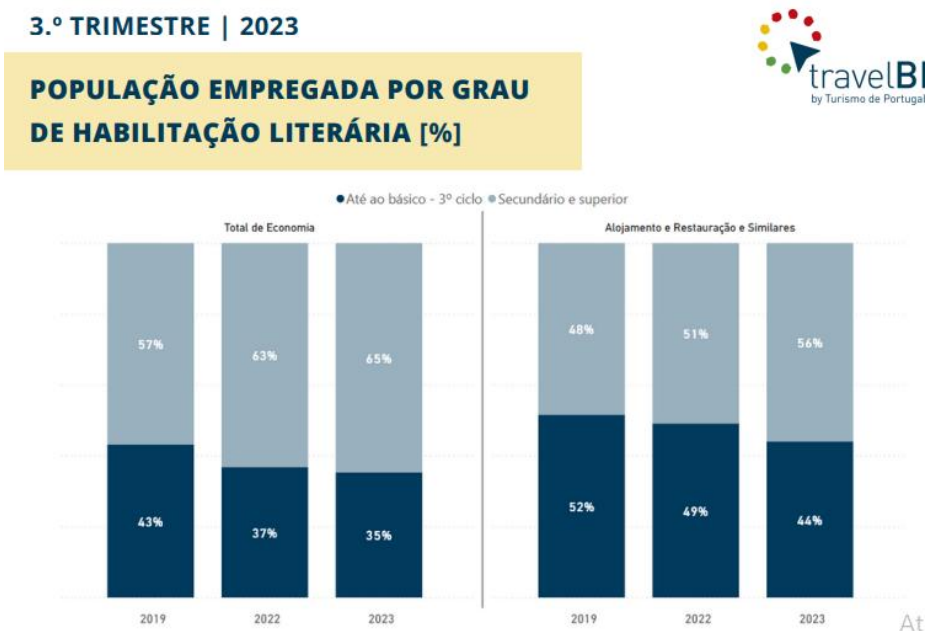


Figura 8: Habilitações académicas até ao 3º trimestre de 2023

Fonte: Turismo de Portugal

- **Evolução Demográfica**

- Género

Segundo a análise de André Tomé (*Figura 9 e Figura 10*), do turismo de Portugal, a tendência da economia nacional é existir cerca de 50% de população empregada do género feminino e do género masculino e por isso, encontra-se distribuída de forma equitativa. Já no que diz respeito ao setor da hotelaria, a maior parte da população empregada corresponde ao género feminino, com tendência a aumentar (em 2021, 55%; em 2022, 56% e no 3º trimestre de 2023, 60%).

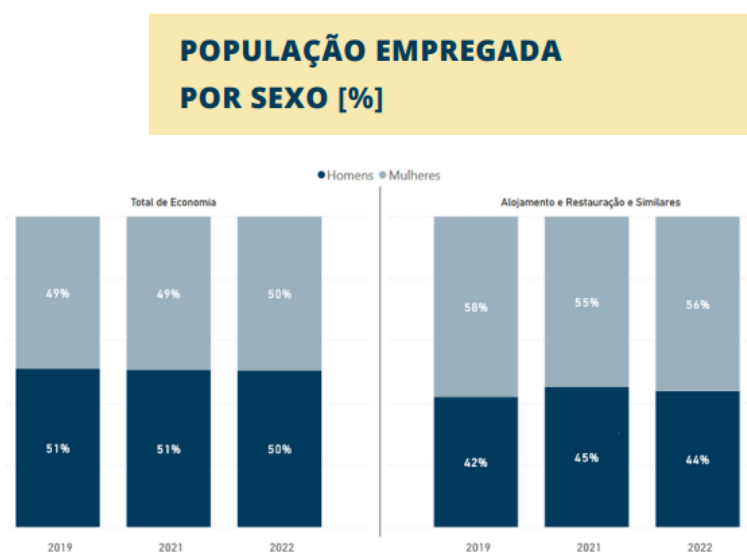


Figura 9: População empregada por género até 2022

Fonte: Turismo de Portugal



Figura 10: População empregada por género até 3º trimestre de 2023

Fonte: Turismo de Portugal

○ Grupo Etário

Em relação ao grupo etário a que pertencem os colaboradores a nível nacional (*Figura 11 e Figura 12*), André Tomé, do turismo de Portugal realça que está equitativamente distribuída entre os colaboradores de 15-44 anos e os de 45+ anos. Já no que se refere ao setor da hotelaria, a maioria dos colaboradores pertence ao grupo dos 15-44 anos. Esta tendência foi sofrendo alterações, sendo que em 2019 foi o ano em que a taxa foi maior (cerca de 60%); em 2021, houve uma diminuição de cerca de 9 pontos percentuais desse grupo etário (e conseqüente aumento do grupo 45+ anos); em 2022 verifica-se um aumento de cerca de 6% e no 3ºtrimestre de 2023 a percentagem é semelhante à do ano anterior.

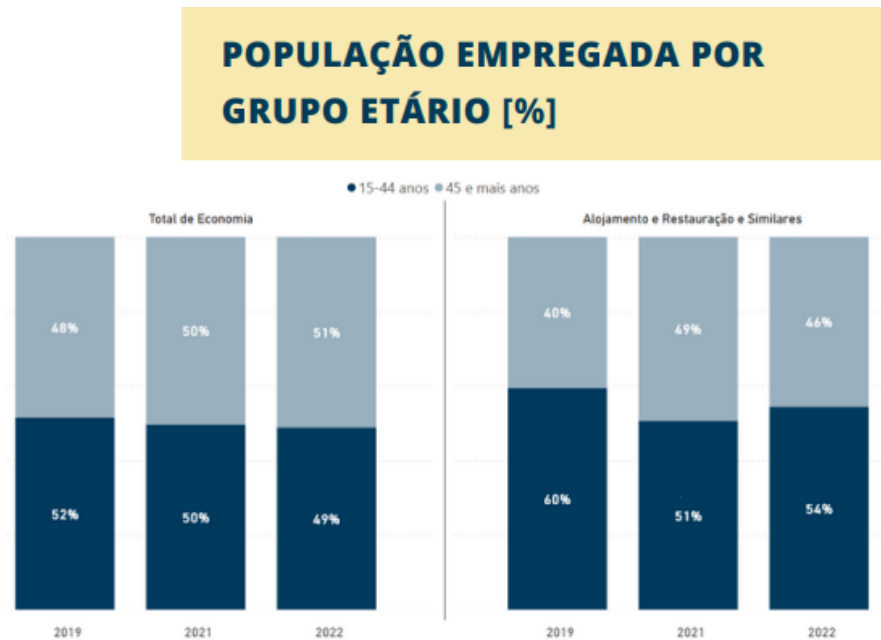


Figura 11: População empregada por grupo etário até 2022

Fonte: Turismo de Portugal

POPULAÇÃO EMPREGADA POR GRUPO ETÁRIO [%]

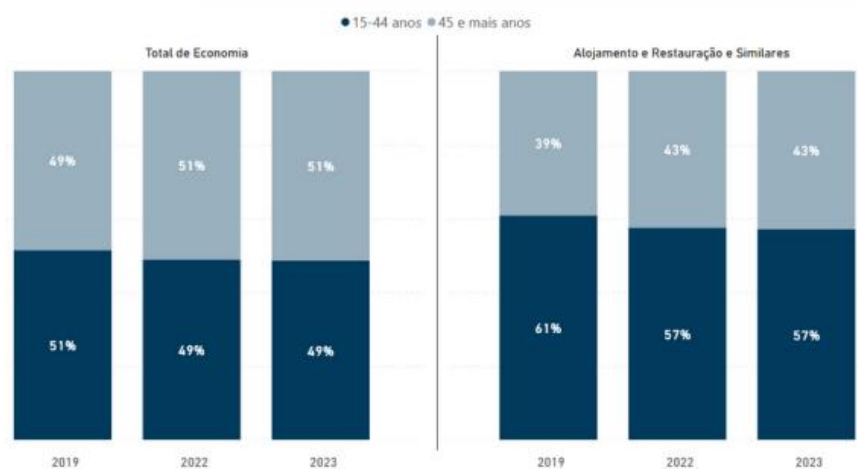


Figura 12: População empregada por grupo etário até 3º trimestre de 2023

Fonte: Turismo de Portugal

- **PIB (Produto Interno Bruto)**

O produto interno bruto, tem tido um crescimento constante, excetuando algumas situações. Neste caso, verifica-se uma diminuição do PIB nos anos de 2009, 2012 e 2020, o que pode ser justificado pela crise económica existente nesses 2 primeiros anos e a crise motivada pela pandemia, em 2020. Atualmente (2023), o valor do PIB situa-se nos 260.631.425 milhares de euros.

Apesar da falta de mão de obra, o nº de alojamentos tem vindo a aumentar, refletindo-se num crescimento económico do setor e, conseqüentemente, do país.

1.3 Gestão de Recursos Humanos

Nesta secção, será abordada a GRH em contexto organizacional, com especial enfoque na hotelaria. Assim, pretende-se que seja discutidas as “necessidades de recursos humanos, a atração de potenciais novos membros, a sua escolha e contratação, a formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras, a retribuição e motivação e a criação de um ambiente de trabalho positivo, devendo ser articulados de forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano essencial à prossecução dos objetivos organizacionais” (Figueiredo & Cardoso, 2012).

1.3.1 Estratégias de atração

De acordo com Chiavenato (2014), o processo de atração, passa por atrair candidatos que se adequem ao cargo pretendido e, para isso, deve-se proceder a uma triagem e entrevistas, de modo a filtrar os candidatos apresentados, dos que irão disputar o cargo. Para isso, identificam-se determinadas características que são importantes um candidato ter, para poder preencher esse lugar. Assim, o principal desafio passa por agregar valor tanto à organização, como às pessoas, de modo a proporcionar resultados para ambas as partes.

Neste processo de atração incluem-se então as estratégias de recrutamento e seleção, isto é, os procedimentos que tem por objetivo atrair candidatos potencialmente qualificados para ocuparem os postos de trabalho disponíveis (Chiavenato, 2014).

Algumas das fontes de recrutamento possíveis são as universidades, associações empresarias, centros de emprego, outras empresas, anúncios em jornais, internet ou ainda dentro da própria empresa (Recrutamento interno) (Chiavenato, 2014).

Para este estudo, procura-se desenvolver estratégias de retenção para a geração Z, em concreto. Assim sendo, não será a fase de atração o seu principal foco. No entanto, não é possível reter, sem primeiro atrair. Portanto, analisaremos primeiro se, por si só, o setor é atrativo e quais os motivos para ingressar nesta área.

1.3.1.1 A atratividade do setor da hotelaria

Num estudo realizado por Ramalho (2020) e tendo por base autores desde 1997, foi feito um levantamento das características do emprego do setor hoteleiro de cada momento e em diferentes regiões. Os resultados, apesar de apresentarem algumas diferenças, registam

muitas semelhanças ao longo do tempo. Assim, do estudo de Ramalho (2020), surgem as características do setor, realçadas pelos vários autores:

- Sazonalidade

A sazonalidade é uma característica generalizada do setor da hotelaria, que sofre alterações consoante a localização geográfica. No entanto, existem alojamentos que sofrem mais com essa flutuação do que outros. Tal como destaca Lundberg et al. (2009), tanto as zonas costeiras, que são marcadas pelo sol e mar (no verão), bem como as zonas de neve (no inverno), são as mais afetadas pela variação da sazonalidade. Já as zonas urbanas sofrem menos com a influência desta característica, uma vez que são destinos culturais e onde o clima é mais ameno durante todo o ano.

Com a sazonalidade, surgem uma série de questões relacionadas com a gestão geral da empresa, mas principalmente no que toca à GRH. Assim, a gestão de receitas, uma vez que será necessário gerar receitas adicionais durante a época alta para fazer face aos custos de todo o ano; recorrer ao trabalho temporário, que pode gerar desemprego acentuado nas épocas baixas e pode comprometer a qualidade dos serviços prestados e ainda a rotatividade dos colaboradores (que provoca desemprego e subdesemprego, conforme as situações), são algumas das desvantagens apontadas pelos autores, associadas à sazonalidade.

Portanto, com a sazonalidade, os colaboradores ficam sujeitos a períodos onde o trabalho é extremamente elevado a ponto de haver sobrecarga e um maior desgaste dos mesmos e outros períodos em que os trabalhadores deixam de ter efetivamente trabalho, especialmente os trabalhadores temporários, que surgem para fazer face, precisamente, ao crescente volume de trabalho. Neste grupo podem-se incluir os já referidos estudantes, que aproveitam as férias escolares para aumentar os seus rendimentos, mas também os imigrantes, que, na maior parte dos casos têm contratos de curta duração (ou atuam mesmo sem contrato) (Ramalho, 2020). Assim, com a sazonalidade, do ponto de vista da GRH, cria-se um ambiente cíclico, onde se alocam recursos extraordinários, seguidos por outros que se deve alocar esses recursos a outras áreas do setor ou mesmo o despedimento, de modo que encontrem um equilíbrio entre todo o ano.

- Gestão de horários

Devido às condições próprias do setor de trabalho, onde o funcionamento do estabelecimento ocorre 24h por dia/ 7 dias por semana, torna-se difícil de incorporar os horários contínuos em alguns setores, obrigando a que estes ocorram por turnos e mediante a ocupação do hotel (Blayney & Blotnicky, 2010). Assim, torna-se pouco atrativo para os colaboradores emprego neste setor, gerando problemas de atração e retenção (Birdir, 2002).

Mais ainda, tendo em conta que a maior carga de trabalho ocorre aos fins de semana, feriados e dias especiais, isto é, quando as outras pessoas estão a descansar e a divertir-se, torna-se difícil proporcionar um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Ramalho, 2020).

- Competências específicas dos trabalhadores

Neste setor, uma vez que envolve muito contacto direto com o cliente, é necessário, para além de uma boa apresentação, uma boa capacidade de comunicação, fluência em diversas línguas e conhecimentos informáticos (Burke, 2018). É ainda necessário fazer uma boa gestão das suas emoções, de modo a não interferir negativamente na perceção dos hóspedes sobre a estadia e sobre o funcionamento do hotel (Baum, 2007). Assim, é importante uma seleção adequada dos colaboradores.

- Género e idade dos trabalhadores

Num estudo realizado por Ramalho (2020), foi analisada a idade dos trabalhadores de vários hotéis e, o consenso geral foi que, a maior parte da mão de obra utilizada é jovem. Isto, entre vários outros fatores, deve-se ao facto desta faixa etária (até aos 30 anos) ser a faixa que procura mais ativamente emprego, mas também aquela que tem maior flexibilidade de mudança, face aos mais velhos. Este facto é naturalmente realçado, pela especificidade da profissão que implica uma grande disponibilidade da parte do trabalhador do ponto de vista horário e, naturalmente, a partir da faixa etária dos 30/35 anos começa a existir algumas dificuldades, uma vez que as responsabilidades, normalmente, aumentam. Uma das empresas entrevistada, realça ainda que não é propriamente o objetivo das empresas procurar pessoas mais jovens, mas sim pessoas com disponibilidade, de acordo com a natureza do próprio setor e, normalmente, isso acontece nas pessoas mais jovens.

No entanto, ainda no estudo de Ramalho (2020) temos uma visão um pouco ambígua, uma vez que, quer o género feminino ou o masculino e as diferentes idades, têm as suas vantagens para o setor.

Assim, é referido que o perfil feminino é considerado o mais adequado ao setor, por este exigir sensibilidade, organização, agilidade e criatividade, o que são características mais presentes nas mulheres (Costa et al., 2011). Por outro lado, também referem que o género masculino está mais representado nos cargos executivos, uma vez que exige longas horas de trabalho e este é mais comumente apontado como um entrave ao género feminino, que acarreta mais responsabilidades familiares, genericamente (Burke, 2018).

Em relação à faixa etária, a maior parte dos colaboradores do setor de F&B, são os jovens, uma vez que são funções pouco qualificadas e que estes apresentam uma melhor imagem e uma melhor atitude em relação ao trabalho (Nickson, 2007). Ainda assim, comparando os mais velhos com os mais jovens, chegou-se à conclusão de que as vantagens (por ex., disciplinados, respeito pela autoridade ou leais à organização) de contratar colaboradores mais velhos superam as desvantagens (por ex., menos flexíveis à mudança, menos produtivos e maior dificuldade para se adaptarem às novas tecnologias) dessa contratação (Magd, 2003).

Os estudantes, acabam também por se inserir bem neste setor, uma vez que vão ao encontro das características necessárias a um colaborador do setor da hotelaria. Assim, serem flexíveis (quer por questões de horários, quer por motivos sazonais) e estarem disponíveis para trabalhar por salários mais baixos, são algumas das vantagens da sua contratação (Canny, 2002).

- Contratação de trabalhadores estrangeiros

Quer pela escassez da mão de obra local (Baum, 2007), pela dificuldade em contratar os trabalhadores locais para determinados cargos (Zopiatis et al., 2014), pela possibilidade de pagar salários inferiores aos dos locais (Zopiatis et al., 2014), pela maior disponibilidade em aceitar empregos (Duncan et al., 2013) ou, genericamente, pela globalização (Baum, 2007), a contratação de trabalhadores estrangeiros neste setor acaba por ser vantajosa (apesar de também acarretar desvantagens) e tem sido cada vez mais recorrente nas empresas.

- Baixos salários

Apesar de tudo, este é um setor caracterizado pelos baixos salários e, embora também seja comum receberem algumas gratificações dos clientes, que permite aumentar os seus rendimentos, estes são imprevisíveis, o que não proporciona estabilidade. Assim, este é um desafio para a atração e retenção de recursos humanos, que preferem salários mais altos e apenas poucas empresas oferecem um salário superior ao mínimo (Nickson, 2007).

- Escassez de mão de obra qualificada

Um dos principais problemas do setor hoteleiro passa pela atração e retenção de trabalhadores qualificados. Isto, porque, se por um lado contratar trabalhadores mais qualificados requer aumentar as remunerações e conseqüentemente os custos da empresa, por outro, a escassez de mão de obra qualificada leva a que as empresas sejam obrigadas a recorrer a trabalhadores menos qualificados (Ramalho, 2020).

Além disso, uma elevada taxa de rotatividade, como acontece na hotelaria, implica custos mais elevados para a empresa. Ghani et al (2022) reforçam ainda que contratar um novo colaborador pode ter o peso de cerca de 40% das despesas totais, sendo mais vantajoso manter um colaborador quer economicamente falando, quer no que se refere ao know how do trabalhador, uma vez que a empresa não necessita de investir novamente em formação.

- Rotatividade dos colaboradores (turnover)

A retenção de colaboradores tornou-se um desafio global, principalmente em setores como a indústria hoteleira (Ghani et al., 2022).

Assim, apesar de haver uma diminuição da taxa de rotatividade no setor da hotelaria: em 2019 (29,1%), em 2020 (27,6%) e em 2021 (24%) (INE, 2022), continua a ser o setor com uma maior rotatividade de colaboradores. A acrescentar a isso, é ainda considerado o setor (alojamento e restauração) menos qualificado (apenas 8,1% dos trabalhadores são qualificados) (INE, 2020).

De acordo com a AHRESP (2022), após um inquérito realizado em janeiro de 2022, cerca de ¼ das empresas de alojamento sentiram necessidade de contratar colaboradores e dessas, uma grande maioria (78%) sentiram dificuldades na contratação. As razões mais apontadas para essa dificuldade são, primeiramente, o número reduzido de candidatos (52%),

seguinte-se o perfil inadequado (35%). Mais ainda, ficamos a conhecer a função onde existe maior dificuldade, a da limpeza.

Pela ótica da empresa, este é um aspeto importante de corrigir, uma vez que provoca elevados custos diretos e indiretos, tal como os custos associados ao recrutamento e formação de novos contratados, e à perda de conhecimento organizacional e de cultura coesa sempre que se perde um colaborador (Park & Min, 2020).

Numa outra perspetiva, uma elevada taxa de rotatividade, provoca sobrecarga e instabilidade nos outros colaboradores, que têm de assegurar os serviços de quem sai e passar novamente pelo processo de acolhimento de um novo colaborador, o que interfere na produtividade dos colaboradores e da empresa, em específico. A elevada taxa de rotatividade, de acordo com Ghani et al. (2022), é provocada pela falta de crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, particularmente no setor da hotelaria.

- Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

De acordo com Portugal (2021), atitudes positivas no trabalho, satisfação profissional e satisfação com a vida em geral, correspondem a uma vida pessoal bem-sucedida e fomenta a motivação dos colaboradores. Mais ainda, um bom equilíbrio entre as áreas pessoal e profissional de um colaborador, reduz o absentismo e o turnover. Nos últimos anos, tem havido vários estudos e que estão apresentados pelo autor na sua dissertação, que correlacionam o turnover com o WLB (Work-life balance) e, portanto, esta tem sido uma ferramenta de GRH implementada por grandes organizações e que contribui para resultados positivos no que toca ao turnover.

- Imagem social negativa

Os vários aspetos já referidos: a rotatividade dos colaboradores; os baixos salários; as horas extras não remuneradas e as baixas qualificações dos colaboradores, influenciaram a que, ao longo do tempo, a perceção das pessoas sobre o setor seja maioritariamente negativa. Assim, muitos olham para este setor como uma oportunidade temporária e não como uma opção de carreira com futuro (Duncan et al., 2013).

Por outro lado, nos estudos apresentados por Ramalho (2020), percebe-se que muitos estudantes acabam por optar por fazer carreira na área, quer por influência da família

ou pelo seu envolvimento no setor, isto porque, quando têm algum contacto com o setor, os aspetos positivos acabam por superar os negativos.

1.3.1.2 Razões que motivam um colaborador a ingressar em hotelaria

Neste ponto serão apresentados, os motivos mais destacados, em Portugal, para um colaborador ingressar em hotelaria.

Neste caso, é referida a oportunidade que o trabalho sazonal, bastante característico do setor, proporciona, funcionando como motivação para ingressar no setor da hotelaria.

Mais ainda, a afluência de estrangeiros é outro aspeto destacado, uma vez que estes têm “maior disponibilidade para a realização de tarefas que os nacionais não querem realizar e para fazer face à escassez de mão de obra do setor” (Ramalho, 2020).

Ainda assim, continua a existir o “simples” motivo do gosto pela profissão.

➤ Oportunidades de verão

Especialmente o verão, em Portugal, que é quando o setor do turismo vê o seu rendimento aumentar, também acaba por ser uma oportunidade para aqueles que querem ver os seus próprios rendimentos aumentarem. O que acontece muitas vezes, é que são os estudantes que estão de férias do período escolar, que procuram este setor para trabalhar; as pessoas que já têm um trabalho e procuram um rendimento extra, porque sabem que nesta altura do ano é mais fácil de conseguir ou ainda para os que estão à procura de “algo melhor” (Ramalho, 2020). A AHRESP (2023), lançou um artigo que mostra o aumento da empregabilidade no verão, apesar da dificuldade em “arranjar” profissionais da área qualificados. Assim, este é um dos motivos para as pessoas ingressarem neste setor, ainda que temporariamente.

➤ Escassez de mão de obra portuguesa

Cada vez mais se fala da diminuição da procura, por parte dos portugueses e do aumento dos colaboradores estrangeiros no setor (“A falta de mãos tem sido transversal a toda a economia portuguesa nos últimos anos, mas o turismo tem sido um dos setores mais afetados. Por ter sido um dos mais afetados pela pandemia (e pelas restrições que lhe ficaram associadas), este setor viu partir muito talento para outras atividades, queixando-se agora de sérias dificuldades no recrutamento. O acolhimento de mão-de-obra imigrante tem sido uma

das soluções adotadas”), como refere Patrício (2024), num artigo da AHRESP. Como referiu Ricardo Amaral Pessôa, presidente da Associação de Brasileiros em Portugal, (Renascença, 2023), “Tem muita gente vindo para cá. Há oferta de trabalho. O cidadão português não quer o trabalho perigoso e mal remunerado. Então, abre vaga aos migrantes”. Timóteo Macedo, presidente da Associação Solidariedade Imigrantes (Renascença, 2023), refere ainda que nas cozinhas de muitos restaurantes “ditos portugueses”, já trabalham “só imigrantes”. “Porquê? Salários baixos, um trabalho de horas sem fim. Porque as pessoas precisam muito do trabalho, então sujeitam-se muitas vezes a estas situações.”

Mais ainda, Rogério Pinto, gerente de um restaurante na baixa (Renascença, 2023), refere que a restauração “é uma prisão. Uma pessoa não tem vida própria. Para se ganhar algum, é preciso fazer muitas horas extra. Acontece que, hoje em dia, o português quer ter vida. O imigrante vem só ganhar dinheiro. É por isso que há hoje muitos mais imigrantes”.

Assim, este é um motivo para os estrangeiros ingressarem neste setor.

➤ **Gosto pela profissão**

Este continua a ser o aspeto mais destacado pelos colaboradores como sendo o principal motivo por terem ingressado no mundo hoteleiro. Até os próprios responsáveis aconselham que assim seja, uma vez que o lado bom da hotelaria vem com muitos “contras” e é preciso gostarem mesmo para continuarem. César Silva, diretor-geral do Corinthia Lisbon (Silva, 2024), destaca, precisamente isso: “O que eu posso dizer às pessoas é que estamos aqui a trabalhar quando os outros estão a festejar e temos de ter essa consciência. Temos de gostar de servir e de fazer os outros felizes. Digo muitas vezes que esta é a indústria dos sorrisos. Esta indústria é desafiante, trabalhamos aos fins de semana, feriados, fazemos turnos... isto não vai mudar. Se isto não vai mudar, o que é que temos de fazer? Gostar desta área, gostar de servir os outros, fazer os outros felizes, criar experiências memoráveis. Isto é o que faz com que esta indústria seja atrativa”.

1.3.2 Estratégias de retenção

De acordo com Chiavenato (2014), uma organização saudável, é aquela que, para além de atrair os seus colaboradores, os consegue manter satisfeitos, a longo prazo, na organização.

A retenção de colaboradores, passa pela execução de práticas e estratégias pelas empresas, de modo a manter os seus colaboradores talentosos e controlar o abandono da organização (Maia, 2023). Esta prática é de grande importância para as organizações, uma vez que manter o seu capital humano é uma forma de poupar custos e, quando os colaboradores abandonam a organização, os investimentos realizados nesse capital humano, perdem-se e podem ainda beneficiar os concorrentes (Portugal, 2021).

Assim, Tavares (2021) refere ainda que a retenção é funcional quando a organização mantém os colaboradores com valor significativo e, pelo contrário, quando retém um colaborador de pouco valor, é retenção disfuncional.

A GRH utiliza as seguintes estratégias, como forma de retenção de colaboradores:

- Acolhimento e integração

Nesta primeira fase, o colaborador tem o seu primeiro impacto com a empresa, o que será determinante na perceção com que o colaborador fica do ambiente de trabalho vivido na organização. Assim, apesar desta ser, geralmente, uma fase desvalorizada e desprovida de qualquer planeamento, deve haver cuidado e preocupação com o novo colaborador, visto que este constitui um fator motivacional para fazer parte da equipa (Rodrigues, 2021).

- Gestão de recompensas

Neste ponto, enquadram-se não só as recompensas monetárias (salário, benefícios, prémios, etc), mas também as não monetárias ou intrínsecas (reconhecimento social, prestígio na função, etc) (Camara, 2016). Se, em tempos antigos fazia sentido considerar apenas a compensação monetária como principal incentivo e fator de retenção, com o passar do tempo isso deixou de ser exclusivo e passou a ser necessário também detetar recompensas psicológicas (Maia, 2023).

- Gestão de carreira

A gestão de carreira é um processo de longo prazo, que pretende guiar o colaborador a atingir os seus objetivos profissionais, com o objetivo de evoluir e alcançar um determinado cargo. Assim, não se tem apenas em conta o cargo atual do colaborador, mas também as possibilidades de promoção. Para isso deve-se ter em conta os pontos fortes do colaborador

e quais aqueles que ainda devem ser melhorados, por forma a determinar um plano para os aprimorar (Woebcken, 2019).

- Formação e desenvolvimento

Este ponto é o que permite a evolução na carreira, uma vez que é através dos momentos pontuais de formação, que é possível o desenvolvimento de um colaborador e, por conseguinte, permite-se alcançar o seu objetivo profissional, tal como relatado no processo de gestão de carreira (Heinle, 2024).

De acordo com o estudo de Portugal (2021), os fatores que contribuem para a retenção no setor da hotelaria são:

- Satisfação global do colaborador com a carreira

Neste caso, não se refere a satisfação no trabalho, mas sim, a satisfação que um colaborador tem com a acumulação de funções e experiência, na sua carreira. Esta avaliação é considerada subjetiva, uma vez que cada indivíduo tem a sua perceção em relação à sua satisfação na carreira. Aqui, além da sua situação atual na empresa, pesa também a possibilidade de encontrar outra empresa que possa satisfazer as suas necessidades.

- Satisfação com as recompensas

Esta satisfação, advém claro, de valor monetário recebido pela troca das suas funções, mas isso só pode ser medido tendo por base a comparação entre colaboradores. Assim, os colaboradores medem o seu desempenho no trabalho, o esforço, conhecimento e competências e comparam com os dos colegas, de modo a avaliar a sua justiça. É essa discrepância entre o que o colaborador acha que deve receber de forma justa pelo seu trabalho prestado e o que o empregador, de facto paga, que influencia a satisfação salarial.

- Sobrequalificação percecionada

A perceção que o colaborador tem das suas competência, conhecimentos e experiência, pode levar a que estes tencionem deixar a organização, aumentando o turnover. Isto acontece quando o colaborador compara o seu potencial com as qualificações exigidas para o desempenho da sua função ou ainda quando o empregador, repara nesta situação.

- WLB

Um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional diminui os níveis de turnover. Assim, os 2 fatores da vida dos colaboradores, não devem ser vistos de maneira separada, mas coexistir de forma equilibrada. Mais uma vez, este fator difere de pessoa para pessoa e da percepção que cada um tem do que deve ser o seu equilíbrio. Este é apontado como um dos fatores mais determinantes do turnover, uma vez que reflete a sinceridade do trabalhador.

- Clima organizacional inovador

Esta deve também ser uma das preocupações da organização, uma vez que a diferenciação e a inovação implicam colaboradores motivado e satisfeitos. Assim, um clima organizacional inovador, promove o comportamento inovador dos colaboradores e pode ajudar a melhorar o seu desempenho através da procura de trabalhos mais qualificados ou mesmo utilizando essas ideias para se alterar a si próprio ou ao ambiente de trabalho.

Do estudo de Portugal (2021), conclui-se então que, no setor hoteleiro, o elevado turnover implica efeitos nocivos para a gestão e para os resultados da organização, não só a nível financeiro, mas também administrativo. Esse turnover pode ser evitado, se se tiver em conta a os pontos referido acima, que propiciam a retenção de colaboradores, e através de políticas ajustadas aos recursos humanos.

1.4 Gestão da diversidade

Diversidade é um conceito difícil de caraterizar pelos autores. No entanto Phillips & O'reilley (1998), caracterizam-no como as diferenças existentes entre os indivíduos no que se refere aos seus atributos pessoais, criando a percepção de que a outra pessoa é diferente. No caso concreto da diversidade no trabalho, pode-se caraterizar como as diferenças individuais, grupais e culturais que os colaboradores levam para a organização (Prasad et al, 2006).

Assim, como referiu Pinto (2023), a gestão de diversidade nas organizações é bastante importante, já que permite gerir as diferenças e semelhanças existentes, mas , acima de tudo, potenciar as diferenças, de modo a obter vantagens.

Algumas das diferenças destacadas pela autora (Pinto, 2023) são a diversidade de género, de pessoas com etnia diferente da do país (imigrantes), de pessoas com deficiência,

de idade e de orientação sexual. Neste caso, vão ser abordadas as diferenças no que toca a idade, onde será descrita a diversidade geracional.

1.4.1 Diversidade Geracional

A diversidade geracional, aquela que nos apresenta as diferenças entre as gerações, isto é, entre pessoas de idades diferentes, apesar de potenciar resultados positivos nas organizações, também é motivo de tensão entre os membros das equipas pela diferente forma de comunicarem e de transmitirem o seu saber (Becker et al., 2022).

Apesar disso, também se sabe que, quanto maior a taxa de homogeneidade de idades nas organizações, isto é, quando os colaboradores apresentam uma taxa média de idades semelhantes, mais produtiva essa equipa será (Pinto, 2023).

Assim, muito para além das diferenças e semelhanças entre as gerações e das dificuldades ou das facilidades resultantes das diferenças geracionais apresentadas nas organizações, Edge (2014), conclui simplesmente, que os diferentes grupos geracionais demonstram atitudes diferentes em relação ao trabalho, progressão na carreira e expectativas de recompensa. Isto acontece, devido às características de cada geração, que defendem abordagens específicas, que estimulam o seu próprio desenvolvimento individual.

Segundo Novaes (2018), a primeira teoria do conceito de geração, que surgiu em 1950, define que uma geração é composta por um conjunto de pessoas que partilham tradições, cultura e experiências de vida históricas e sociais. Acrescenta ainda que, pessoas nascidas em determinada altura e que vivenciem experiências semelhantes, têm tendência a agir e a pensar de forma semelhante. Goh & Lee (2018), pelo contrário, acreditam que as gerações são, normalmente, identificadas pelos seus anos de nascimento. Tavares (2021) ainda acrescenta que cada geração origina diferentes necessidades, o que, por sua vez, influencia a sua motivação e perspetiva que cada geração tem sobre a sua vida pessoal e profissional.

Geralmente, as gerações sucedem-se em períodos de 20 anos. No entanto, este é apenas um valor aproximado e, por isso, não existem anos específicos para cada geração (Bizarro, 2021).

1.4.1.1 Gerações no mercado de trabalho

Desta forma e, apesar de não haver uma definição exata dos anos correspondentes a cada geração, existem eventos marcantes, que delimitam cada uma delas (Souza & Netto, 2023). Assim sendo, os baby Boomers (1946-1964) são aqueles que surgiram após a segunda guerra mundial (Bizarro, 2021); a geração X (1965-1980), são os filhos dos baby Boomers e aqueles que viveram na época da recessão económica (Bizarro, 2021); os millennials ou geração Y (1981-1994) são os que assistiram ao crescimento das tecnologias (Bizarro, 2021) e a geração Z (1995-2009) ou geração Zapping (Tavares, 2021), a que já nasce ligada ao mundo virtual (Bizarro, 2021).

No que toca à perspetiva de cada geração sobre a vida profissional, que é a faceta mais importante estudar para esta investigação, as características do mundo em que cresceram, contribuíram para definir alguns padrões de atuação de cada geração face ao trabalho. Assim sendo, seguem-se as caracterizações de vários autores, de modo que se perceba quais as características que sobressaem em cada uma das gerações:

Baby Boomers (1946-1964)

“Valorizam o esforço para progredir, ter sucesso material e querem ser vistos como indivíduos; são vistos como workaholics, uma vez que valorizam as suas carreiras e procuram significado na vida a partir do seu trabalho” (Hansen & Leuty, 2012)

“Valorizam e vivem para o trabalho, sendo por isso considerados os primeiros workaholics; leais à organização” (Bizarro, 2021)

“valorizam a segurança no emprego e um ambiente de trabalho estável; lealdade a uma organização e ambição; muito sensíveis ao status” (Lub et al., 2012)

“viverem para trabalhar e respeitam a autoridade e a hierarquia no local de trabalho; são muito leais; A antiguidade é mais importante do que o mérito para eles; gostam de estar no comando; desejam gratificação pessoal” (Gursoy et al., 2008)

Geração X (1965-1980)

“Preferência por trabalhos flexíveis que lhes permitem equilíbrio entre a vida profissional e familiar; motivados para alcançar resultados; empreendedores e engenhosos; comprometidos com o seu trabalho, apesar de mudarem frequentemente de emprego;

motivados por feedback, desafios e oportunidades de desenvolvimento” (Hansen & Leuty, 2012)

“Necessitam do reconhecimento para sentir satisfação com o trabalho e para obter melhores resultados; não gostam de trabalhar em equipa; valorizam as empresas com horários flexíveis, tempo livre e que ofereçam certas instalações como por exemplo, creches” (Bizarro, 2021)

“Valorizam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal” (Rodrigues, 2018)

“Empreendedores, independentes, confortáveis com mudanças e menos leais a um empregador; facilidade em abandonar o emprego em busca de ambientes de trabalho mais desafiantes ou de salários mais elevados; dificuldade em encontrar um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal” (Lub et al., 2012)

“respondem à gratificação instantânea, tendem a trabalhar para viver; a antiguidade não é importante para eles; esperam reconhecimento imediato através de títulos, elogios, promoções e remuneração; esforçam-se por encontrar um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; preferem empresas que ofereçam horários flexíveis, independência, crescimento profissional, trabalhos interessantes e folgas; esperam mais da empresa para a qual trabalham, como instalações gratuitas para exercícios, creches gratuitas e refeições gratuitas” (Gursoy et al., 2008)

Geração Y (1981-1994)

“Só permanecem numa organização se sentirem que estão realizados, aceites e reconhecidos; valorizam o trabalho em equipa” (Bizarro, 2021)

“Respeitam a autoridade, seguem as regras, trabalham em equipa” (Rodrigues, 2018)

“muito confortável com a mudança; valorizam o desenvolvimento pessoal e gostam de trabalhos desafiadores; motivados e orientados para objetivos exigentes no ambiente de trabalho; menos comprometida com a sua organização e tem maior probabilidade de sair se não estiver satisfeita” (Lub et al., 2012)

“favorecem o trabalho em equipa; esperam que os seus supervisores e gerentes, pelo menos, saibam seus nomes e reconheçam seu bom trabalho; não são muito leais; é provável que mantenham as suas opções de carreira em aberto; preferem horários flexíveis; o trabalho não é uma prioridade para eles; as prioridades são os amigos e familiares” (Gursoy et al., 2008)

Geração Z (1995-2009)

“preferem acordos de trabalho flexíveis; equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; cultura inclusiva e diversificada; empreendedores; trabalhar em ambiente colaborativo e empoderado; exigem participação ativa no processo de decisão; esperam líderes tecnologicamente experientes e preocupados com a segurança online” (Lazar et al., 2023)

“procuram um ambiente de colaboração e relacionamentos positivos; necessitam de feedback constante tanto emocional como financeiro; valorizam oportunidades de formação e desenvolvimento; valorizam menos o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do que as gerações anteriores; valorizam a segurança e estabilidade no trabalho; consideram importante um emprego onde se sintam realizados; procuram a progressão por mérito próprio; valorizam a diversidade e inclusão; estabilidade financeira como fator decisivo na escolha de um emprego (salário base); valorizam comprometimento das organizações com a saúde mental dos seus colaboradores; modelos de trabalho flexíveis; São uma geração multipotencial - não acreditam em fazer uma única coisa, ou estar numa única empresa todo o percurso profissional. Não pretendem passar mais de 3 anos nos seus primeiros empregos” (Tavares; 2021)

“Retratam autoconfiança; abraçam o espírito de equipa; exigem garantias para o seu futuro; procuram a felicidade no local de trabalho e desejam independência sobre a autoridade” (Ozkan & Solmaz, 2015)

“Parecem valorizar a autonomia, a realização e a segurança. Isto é, são uma geração independente, orientados para objetivos, mas prudentes e cautelosos nas suas ações e comportamentos” (Sakdiyakorn et al., 2021)

“Os jovens de hoje têm perceções contrárias sobre conceitos como empoderamento, autonomia e carreiras” (Golubovskaya et al., 2019)

“A segurança no emprego é um fator importante, preferindo trabalhos estáveis e tradicionais, mas com um modelo de trabalho não tradicional. Isto é, preferem trabalhar em escritórios, mas com um horário flexível ou em teletrabalho, de modo a manterem um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Eles querem que o trabalho faça parte das suas vidas, mas não seja o foco total da sua vida)” (Schawbel, 2016)

“procuram emprego em todo o mundo, não se limitando apenas ao seu meio mais próximo, uma vez que algumas das suas características são a facilidade de mobilidade e o conhecimento de línguas estrangeiras. Ao contrário das gerações mais velhas, esta geração

não se preocupa com a estabilidade no trabalho, mudando facilmente de local de trabalho e de rotinas. Além disso, são também a geração mais instruída e sofisticada e procuram o trabalho independente, uma vez que consideram ser mais bem remunerado e que proporciona uma sensação de independência. Mais ainda, a maior parte dos inquiridos já ingressaram no mercado de trabalho e uma boa parte conjuga o trabalho com os estudos, o que pode influenciar o seu estilo de vida e decisões e torná-los mais independentes e maduros. Apesar da preocupação com a carreira, são uma geração preocupada com a saúde mental, preferindo um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. É importante para eles o feedback do seu superior, uma vez que sentem a necessidade de aprender (por falta de experiência) e pelo facto de cometerem erros” (Dolot, 2018)

“demonstram confiança; trabalham em equipa; procuram progressão na carreira e estão dispostos a esforçar-se para tal, mesmo não tendo todas as habilidades específicas e essenciais do setor da hotelaria; ambicionam satisfação no local de trabalho e preferem independência a receberem ordens dos seus superiores.” (Goh & Okumus, 2020).

A *Tabela 2* sintetiza as conclusões dos diversos autores analisados.

Tabela 2: Caraterísticas das gerações segundo vários autores

	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Caraterísticas	<ul style="list-style-type: none"> -Workaholics -Leais à organização -Valorizam as carreiras -Emprego estável -Antiguidade 	<ul style="list-style-type: none"> -Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional -Trabalhos flexíveis -Mudança frequente de Emprego -Empreendedores -Procuram reconhecimento -Valorizam contribuições não monetárias 	<ul style="list-style-type: none"> -Realização pessoal -Reconhecimento da organização -Mudança de emprego -Trabalho em equipa 	<ul style="list-style-type: none"> -Ambiente de colaboração -Cultura inclusiva e diversificada -Modelos de trabalho flexíveis -Procuram a felicidade no local de trabalho -Valorizam a independência -Procuram estabilidade para o futuro <p>Contradição:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

De acordo com a *Tabela 2*, e tendo por base as conclusões dos diversos autores analisados, conseguimos perceber que os pareceres iniciais, pouco correspondem ao desenvolvido agora.

No que diz respeito à geração dos Baby Boomers, percebemos que o fator que mais é realçado é a sua faceta workaholic e tudo o que a isso está subjacente. Neste caso realço a sua lealdade à organização, a antiguidade na organização que é também uma característica muito comum nesta geração, a importância de um emprego estável e a valorização das carreiras. Tudo isto é facilmente explicado pelo momento instável em que esta geração viveu. Sakdiyakorn et al (2021), destacam, por exemplo, os movimentos pelos direitos civis; o assassinato de JFK e de Martin Luther King; a guerra do Vietnam e os movimentos pelos direitos das mulheres.

Na geração X, o valor mais realçado e, por isso mais importante para esta geração foi o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Este ponto, que parecia mais provável de ser referido nas 2 gerações seguintes, surge nesta, e pode de certa forma ser explicado pelas mudanças frequentes de emprego, pela preferência por trabalhos flexíveis, pela constante procura de reconhecimento, pela valorização das contribuições não monetárias face às monetárias e pelo seu espírito empreendedor, que os motiva a ter os seus próprios negócios. Isto acaba também por produto das crises económica e energética que ocorreram na altura; da queda do muro de Berlim; da queda da união soviética, entre outros (Sakdiyakorn et al., 2021).

A geração Y destaca a realização pessoal como o fator mais importante e que os motiva no trabalho, bem como o reconhecimento da organização, mas também o trabalho em equipa e a flexibilidade de mudança de emprego. Esta é uma geração marcada pelos problemas ambientais; pela violência e tiroteios nas escolas e pelos atos terroristas (Sakdiyakorn et al., 2021).

Por fim, a geração Z que, segundo os vários autores, procuram um ambiente de trabalho de colaboração/ trabalho em equipa, numa empresa que promova a inclusão e diversificação de colaboradores. Além disso, valorizam a independência face aos seus superiores e procuram a felicidade no trabalho. Apesar disso, e em jeito de contradição, procuram modelos de trabalho flexíveis, mas, em simultâneo, estabilidade para o futuro.

Outro fator importante de realçar é a preocupação que esta geração espera que as organizações tenham pela saúde mental dos seus colaboradores, uma vez que este tem sido

um tema cada vez mais recorrente nos jovens. Outro aspeto que merece destaque é a contradição entre 2 autores sobre o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, que se esperava ser uma preocupação unânime desta geração. Alguns momentos marcantes para a geração Z foram o ataque do 11 de setembro; as alterações climáticas e desastres naturais; a crise financeira; a legalização do casamento gay; ascensão de jovens empreendedores bilionários; os tiroteios nas escolas; os atentados terroristas e os atos suicidas (Sakdiyakorn et al., 2021).

Apesar das diferenças entre gerações, normais devido às suas características próprias e a experiências passadas, através destes vários autores, conseguimos perceber que também existem semelhanças, acabando a geração Z, por se conseguir identificar, de alguma forma, com as outras gerações com que trabalham.

Tal como a geração dos Baby Boomers, a geração Z procura a realização e segurança no trabalho e valorizam a progressão de carreira; semelhante à geração X, a geração Z favoriza o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, já que tendem a valorizar a autonomia e a independência e a dar preferência por trabalhos flexíveis e, em relação à geração Y, a geração Z é semelhante no desejo pela realização pessoal, para além do trabalho.

1.4.1.1.1 Geração Z

Sendo que, a maioria das pessoas da geração Z (entre 1995 e 2009), está a formar-se, a entrar no mercado de trabalho ou nos primeiros anos de trabalhador, é importante as empresas prepararem-se para estes jovens e adaptarem realidades.

Para que se possa conhecer melhor esta geração, serão descritos abaixo alguns momentos (ocorridos dentro ou fora do seu país de origem) que deixaram uma marca na forma como a geração Z vê o mundo, tendo por base um balanço geral do estudo de Sakdiyakorn et al. (2021):

- Eventos políticos – eleições, protestos políticos e golpe militar;
- Desastres naturais e crises ambientais – alterações climáticas, inundações e tsunamis;
- Movimentos sociais e crises – Movimento “Me too”, campanhas pelo fim da violência e a crise de refugiados;
- Guerras e terrorismo – Ataques terroristas, guerra da síria, guerras comerciais e ataque do 11 de setembro.

Além disso, são destacados ainda alguns acontecimentos mais próximos de cada pessoa e que, em geral, acabaram por influenciar a geração Z:

- Revolução tecnológica – Este é talvez o acontecimento que mais se destaca e que mais impacto tem nas características da geração Z. No entanto, esse impacto nem é apontado como positivo, nem como negativo (Anderson & Jiang, 2018). Assim, o Facebook, o Instagram, iPhones, bitcoins e inteligência artificial são apontados como os principais facilitadores da transformação digital. Essa transição ajudou esta geração a perceber a importância da conexão social e dos relacionamentos pessoais, já que, tal como diz um dos entrevistados, a transição apesar de ter “ocorrido de forma lenta, foi constante e toda a gente ficou viciada...Foi nesse momento que percebi o quanto valorizava a amizade e o quanto sentia falta do tempo anterior à digitalização” (Sakdiyakorn et al., 2021);
- Mudar de escola / Estudar no estrangeiro – Esta foi também uma experiência vivida pela maior parte dos jovens desta geração e que, apesar de ser uma experiência que causa dificuldades de adaptação, que suscita medo, que pode ser solitária e causar mesmo depressão, nalguns casos, esta também é apontada como uma oportunidade de sair da sua zona de conforto e expor-se a novas situações. O consenso dos entrevistados foi que esta experiência os tornou mais autossuficientes, adaptáveis às circunstâncias, maduros e independentes (Sakdiyakorn et al., 2021);
- Bullying – Este, apesar de não ser um acontecimento novo, uma vez que já na geração Y recebeu grande atenção, foi mais um acontecimento de grande impacto na vida da geração Z. Aqui tanto se destaca a violência física, como verbal ou psicológica e neste caso, ainda se estende ao cyberbullying. Estes acontecimentos provocam frustração, humilhação, baixa autoestima, ódio de si próprio, autoisolamento e falta de confiança nos outros, causando mais tarde, um forte sentimento de independência, cautela em relação aos outros e resiliência, nas vítimas. Ainda assim, tanto para as vítimas, como nos observadores, este acontecimento acabou por se tornar uma lição sobre a importância de tratar os outros com bondade e respeito (Sakdiyakorn et al., 2021);
- Relações familiares – Esta é uma geração marcada pela relação próxima com os pais, olhando para eles como heróis e amigos. Este tipo de relação, permitiu a criação de vínculos estreitos entre os membros da família, levando os participantes do estudo a expressarem a importância de passar tempo com a família e cuidar deles,

especialmente nos casos de doença ou morte na família. Resultado disto, são os valores destacados pela geração Z como sendo princípios fundamentais para a sua vida: ser leal, verdadeiro e atencioso (Sakdiyakorn et al., 2021);

- Veículos sociais – São destacados pela geração Z os familiares e professores (com influência direta) e as figuras públicas como cantores e empresários (com influência indireta). Estes veículos servem de modelos na formação de ideias, de valores, ações, objetivos e no fornecimento de valiosas lições para a geração Z. Assim, são a geração que mais recorre aos pais para assuntos importantes, derivado da sua relação próxima, aberta, honesta e confiável. Por outro lado, são a geração que não vê os líderes políticos como modelos a seguir, mas sim como maus exemplos de liderança. Mais ainda, no que toca a notícias, redes sociais e, em geral, à internet, desempenham um papel importante na vida da geração Z, já que moldaram os seus processos de pensamento e atitudes e ampliaram a sua visão do mundo, incutindo uma mentalidade global, uma vez que permitiu à geração, conhecer rapidamente os acontecimentos globais, torando-os mais “mente aberta” e empáticos em relação aos outros. Por outro lado, essa rápida disseminação, desenvolveu na geração Z, uma atitude cética, levando-os a desconfiar dos meios de comunicação social e a questionar a fiabilidade das notícias e informações publicadas (Sakdiyakorn et al., 2021).

Goh & Lee (2018), destacam ainda a perceção bastante ambígua da geração Z em relação ao trabalho na hotelaria, isto porque, apesar de ser vista como uma indústria de pessoas, interessante, gratificante e que permite oportunidades de viajar, também é apontada como mental e emocionalmente desgastante. Esta perceção, pode advir de conotações negativas sobre o trabalho na indústria hoteleira de gerações passadas. Ainda assim, os fatores positivos são apontados com maior frequência, uma vez que esta é uma geração motivada pela felicidade no trabalho e por estarem dispostas a trabalhar duro para obter essa felicidade.

Esta é também a geração que mais aposta na educação, uma vez que olham para o diploma como o caminho mais estável e com maiores garantias para um emprego seguro e bem remunerado. Além disso, aceitam a diversidade racial e cultural e priorizam a ética, responsabilidade social, inclusão e equidade na escolha da empresa. São também uma geração que ambicionam a liberdade pessoal, privacidade e expressão própria e apostam no

desenvolvimento de novas skills, para garantir uma base sólida para as suas carreiras (Schawbel, 2016).

Dolot (2018), enfatiza através de vários autores que a geração Z, distingue o mundo real do virtual, percebendo-os como complementares e não como o mesmo mundo. Assim, recorrem ao virtual para verificar coisas que necessitam no mundo real, para partilhar informação rapidamente, para manifestar a sua opinião, para partilhar fotos ou para comunicar, uma vez que estes indivíduos, utilizam uma grande variedade de plataformas e redes sociais para manter o contacto e preferem manter as suas relações através destes contactos.

Assim, apesar da capacidade de multitarefa que estes indivíduos detêm devido à agilidade de comunicação em vários canais, acabam por ser menos capazes de manter a concentração e de memorizar algo a longo prazo (Dolot, 2018).

Estratégias de Retenção adequadas à Geração Z

Segundo Goh e Okumus (2020), as estratégias de retenção mais adequadas à geração Z, devem incidir sobre os seguintes aspetos:

- Focar em atividades funcionais do trabalho, que incorporem aspetos divertidos – De modo a valorizar a sua autonomia, liberdade e independência, aumentando assim a sua autoestima e confiança e, ao mesmo tempo, melhorando a qualidade do serviço e a satisfação dos hóspedes, as empresas devem proporcionar (Goh & Lee, 2018):
 - Treinamento inicial no trabalho;
 - Fornecer guias de padrão de serviço (Chiavenato, 2014);
 - Permitir que os colaboradores resolvam sozinhos os problemas dos hóspedes;
 - Incentivar os colaboradores a usarem a sua criatividade para agradar os hóspedes (Goh & Okumus, 2020);
 - Recompensar (Portugal, 2021).
- Fornecer planos de carreira visuais e com rápida ascensão – De modo a permitir aos colaboradores visualizarem o seu percurso profissional, apoiar o seu sucesso profissional objetivo (salários elevados, cargos de nível superior e rápidas promoções) e sucesso profissional subjetivo (equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, desenvolvimento de novas habilidades e sentido de realização profissional), as empresas devem (Goh & Okumus, 2020):

- Oferecer programas de desenvolvimento de carreiras e de empregabilidade (Woebcken, 2019);
- Oferecer estágios de gestão, cursos de aceleração de carreira e de planeamento de carreira, para que os colaboradores estabeleçam a sua carreira na hotelaria, a longo prazo (Nachmias & Walmsley, 2015).
- Oferecer oportunidades de viagem e flexibilidade para viajar (Buzinde et al., 2018);
- Oferecer formação:
 - Atendimento ao cliente – Embora a geração Z seja a mais bem formada e detenha competências teóricas e técnicas, a pouca experiência no trabalho, pode não permitir oferecer excelência de serviços ao cliente. Assim, dada a grande proximidade entre cliente/colaborador e a natureza inesperada do setor, a falta de formação neste tópico, pode aumentar o desamparo dos colaboradores e, por consequência, aumentar o seu esgotamento. Desta forma os autores percebem que uma boa formação no atendimento ao cliente, pode evitar a falta de resposta e aumentar a confiança dos colaboradores para atender aos pedidos complexos/exigentes dos clientes (Porto, 2024).
 - Tecnologia hoteleira – Embora esta seja a geração rotulada de nativos digitais, devem ter formação nos sistemas informáticos utilizados em hotelaria, de modo a ser um complemento, visando alavancar a eficiência do sistema e sabendo que o contato humano pessoal continua a ser essencial. Os colaboradores devem saber utilizar as plataformas, de modo a ter significativo impacto para os clientes, a fim de aumentar a sua satisfação e a fidelidade (Ferrão, 2023).
- Organizar dias abertos – Semelhante ao que acontece nas universidades, os recrutadores podem permitir aos seus possíveis colaboradores a conhecer o local de trabalho e as condições de trabalho. Este método permitirá aos possíveis colaboradores perceberem se estão “talhados” para a indústria hoteleira e permite a transparência sobre as expectativas de trabalho, o que reduz a rotatividade (Goh & Okumus, 2020).
- Transparência salarial – Apesar dos baixos salários, característicos deste setor, uma forma de incentivar a competição saudável entre colegas e aumentar a produtividade

é oferecer recompensas pelo trabalho e bônus pela excelência de serviço (Lee & Lin, 2014).

- Garantir igualdade de oportunidades e um ambiente de trabalho justo e sustentável – Apesar de insistente preocupação com a discriminação, esta ainda se faz senti de várias formas: sexual, salarial, identidade de gênero, idade e aparência física. Para a geração Z, a igualdade e justiça é muito importante. Desta forma, empresas onde isso faz parte da estratégia são mais bem vistas pela geração. Além disso, a geração mais jovem de funcionários tem uma maior preocupação com práticas verdes e sustentáveis e prefere trabalhar em hotéis que adotem decisões e tenham uma cultura de negócios sustentáveis (Souza & Netto, 2023).
- Envolver familiares e amigos – Segundo os autores, pesquisas mostram que os jovens têm grande consideração pela opinião de familiares e amigos e aconselham-se com eles antes de começarem a sua carreira e durante o seu percurso. Assim, uma das sugestões passa por envolver os familiares dos estudantes no processo, convidando-os a participar também nos dias abertos. A outra opção é para os casos em que já se encontram na empresa, motivar os colaboradores a sugerir novos candidatos e oferecer recompensas para contratações bem-sucedidas (Goh & Okumus, 2020).
- Programa de mentoria – Neste caso, pretende-se que um colaborador mais antigo receba e ajude um colaborador recente a melhorar o desempenho no trabalho e a qualidade de serviço. Esta é uma ação win-win, uma vez que o antigo colaborador se sente motivado, já que reconhecem o seu valor e o jovem consegue inteirar-se do trabalho. Esta é também uma forma de nutrir os novos colaboradores de maior compreensão, de forma a não se stressarem e consigam manter a calma (Jung & Yoon, 2016).
- Partilhar as histórias de sucesso – Através de depoimentos bem-sucedidos dos antigos estudantes e atuais colaboradores, pretende-se incentivar os estudantes da geração Z a ingressar numa carreira (Goh & Okumus, 2020).

CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO

2.1 Formulação do problema e dos objetivos de investigação

A escolha do tema desta dissertação, teve como preocupação, perceber quais as estratégias estão a ser utilizadas para reter a geração Z, na hotelaria.

Nesse sentido, surge a questão de investigação para responder a essa problemática: Como é promovida a retenção de colaboradores da geração Z na hotelaria?

Deste modo, o objetivo geral desta investigação consiste em compreender que estratégias de retenção estão a ser utilizadas pelas empresas hoteleiras, particularmente para a geração Z. Os objetivos específicos, que pretendem auxiliar na resposta do objetivo geral, de um modo mais restrito, consistem em:

- Identificar as limitações das estratégias de retenção que os hotéis utilizam para reter a geração Z;
- Identificar quais as vantagens que as estratégias de retenção podem trazer para o setor da hotelaria;

2.2 Método qualitativo

A pesquisa qualitativa é um tipo de investigação científica que procura responder a uma determinada pergunta (questão de investigação), recorrendo a um conjunto predefinido de procedimentos. Como se foca numa amostra mais pequena que a investigação quantitativa, fornece uma representação mais fiel da realidade, já que se centra no lado humano de uma questão. Como se caracteriza pela sua objetividade, reúne novas descobertas e soluções para o problema estudado através do ponto de vista dos participantes sobre o tema em análise. (Barnham, 2015)

2.2.1 Instrumento de recolha de informação

O guião de entrevista vai ao encontro da problemática identificada na revisão da literatura, a retenção de recursos humanos na hotelaria. Recolheu-se informações sobre a caracterização sociodemográfica e profissional dos entrevistados e a caracterização sociodemográfica dos colaboradores da geração Z na empresa. Além disso, questionou-se sobre as estratégias de retenção utilizadas na empresa para reter a geração Z, tentando, deste modo, responder à questão de investigação “Como é promovida a retenção de colaboradores da geração Z na hotelaria?”.

O guião é composto por 36 perguntas de resposta aberta que se encontram divididas em 3 grandes grupos (*Apêndice B – Guião de entrevista*):

- Sobre o entrevistado – Onde se procura caracterizar o entrevistado, respondendo a perguntas sobre a sua idade, género, estado civil, habilitações académicas, função desempenhada e tempo que desempenha essa função;
- Caracterização sociodemográfica da empresa – Onde se caracteriza os colaboradores da geração Z inseridos na empresa;
- Estratégias de retenção adequadas à geração Z – Onde se procura perceber quais as estratégias de retenção utilizadas e se estas se adaptam às gerações existentes na empresa, com particular enfoque para a geração Z.

2.2.2 Participantes

Este estudo foi conduzido com os responsáveis de recursos humanos dos vários hotéis ou, em alguns casos, pelos próprios diretores, uma vez que, pela reduzida dimensão do hotel, este não contempla o setor dos recursos humanos. A *Tabela 3*, mostra a função desempenhada por cada um dos entrevistados.

Tabela 3: Caracterização dos participantes

Entrevista	Idade	Género	Estado Civil	Habilitações Académicas	Função Desempenhada	Tempo De Função
1	61	Feminino	Casada	Licenciatura	Responsável De Recursos Humanos	9 Anos
2	38	Feminino	Solteira	Pós-Graduação	Diretora De Recursos Humanos	1 Ano e Meio
3	50	Masculino	Casado	12º Ano	Assistente De Direção	6 Anos
4	27	Feminino	Solteira	Mestrado	Training And Development Coordinator	2 Meses
5	37	Feminino	Solteira	Licenciatura	Diretora Geral	6 Anos
6	51	Feminino	Divorciada	12 º Ano	Coordenadora Operacional	2 Anos
7	38	Feminino	Solteira	Pós-Graduação	Diretora De Recursos Humanos	1 Ano E Meio

8	43	Masculino	União De Facto	Pós-Graduação	Diretor Geral	8 Anos
9	59	Masculino	Solteiro	Short Master	Diretor	3 Anos
10	38	Feminino	Casada	Licenciatura	Diretora	6 meses

A técnica de amostragem utilizada foi a amostragem teórica. A seleção dos hotéis, foi feita de forma a conseguir uma amostra heterogénea. Para isso, tendo em conta o universo atual de 251 hotéis na área metropolitana do Porto das 5 tipologias de estrelas e analisando a proporção de cada uma das categorias em relação ao total, chegou-se a um total de 10 hotéis a serem entrevistados.

2.2.3 Procedimentos de recolha e tratamento de dados

Para a obtenção do maior número de respostas possíveis, o canal de distribuição utilizado para a recolha de resultados foi via correio eletrónico, onde era solicitada a participação no estudo através do agendamento de uma reunião (*Apêndice A – Email enviado às empresas para realização de entrevista*).

As entrevistas foram realizadas em regime presencial ou remoto, via teams, de modo a agilizar o processo e a ir ao encontro de agendas dos participantes. No início das entrevistas foi apresentada a “declaração do consentimento informado” (*Apêndice C – Declaração de Consentimento Informado*) que foi aceite e assinada pelos 10 entrevistados. Deste modo, garantimos que todos os procedimentos éticos foram preservados durante todo o processo de investigação. De seguida foi feito um breve resumo sobre o tema, para que todos, caso não tivessem conhecimento das gerações existentes no mercado, soubessem, pelo menos ao que no estávamos a referir. As entrevistas foram realizadas durante o mês de maio e tiveram uma duração variável entre 20 e 55 minutos.

Para a análise dos dados qualitativos, foi utilizada a análise temática que consiste em identificar padrões de análise (ou temas) que se agrupam em conjuntos de dados quantitativos (Braun & Clarke, 2006). Assim, inicialmente procede-se à codificação, que consiste codificação de características interessantes dos dados de forma sistemática em todo o conjunto de dados, recolhendo dados relevantes para cada código (Braun & Clarke, 2006).

Este método permite a formulação de subcategorias, categorias e temas, através de procedimentos sistemáticos. As subcategorias são as unidades mais pequenas e captam

caraterísticas interessantes dos dados, relevantes para a questão de investigação. Daí surgem as categorias e depois, os temas, os padrões maiores de significado, sustentados por um conceito central - uma ideia central partilhada (Clarke & Braun, 2017). Por fim, procedeu-se à saturação teórica de dados, até ao ponto em que não surgem novos temas ou códigos através dos resultados (Braun & Clarke, 2006).

CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Nesta secção, serão apresentados os resultados das informações recolhidas na pesquisa, após o tratamento, interpretação e análise crítica dos mesmos. Primeiramente, apresentam-se as características dos participantes das entrevistas, recolhidos através das perguntas iniciais a eles dirigidas. Num segundo momento, apresenta-se a análise propriamente dita da restante entrevista.

Assim, segue a apresentação dos dados recolhidos na análise temática das entrevistas. Nesta análise, foram identificados 5 temas principais: Perfil dos colaboradores da geração Z; Permanência dos colaboradores na empresa; Conhecimento das gerações; Estratégias de retenção e Geração Z na hotelaria.

3.1 Perfil dos colaboradores da geração Z

Tabela 4: Tema e categorias da dimensão “perfil dos colaboradores da geração Z”

TEMA	CATEGORIAS
Perfil dos colaboradores da geração Z	Setores preferenciais de trabalho
	Regime de trabalho
	Tipo de contrato
	Dependentes
	Estado civil
	Tipos de horários

O tema **Perfil dos colaboradores da geração Z** (Tabela 4) refere-se às principais características apresentadas por estas pessoas, resultando dos setores preferenciais de trabalho, do regime de trabalho, tipo de contrato, número de dependentes, estado civil e tipo de horários.

Neste tema, é possível ter uma noção das características pessoais e contratuais dos colaboradores da geração Z, mas também se percebe se existem preferências específicas desta geração, comparativamente com as outras existentes no mercado de trabalho.

Assim, através deste tópico, é possível determinar um perfil dos colaboradores da geração Z, o que complementa os tópicos seguintes e permite definir estratégias de retenção mais adequadas a essa geração.

Na categoria **Setores preferenciais de trabalho**, são apresentadas as preferências de setores dos colaboradores da geração Z, pela visão dos responsáveis de recursos humanos ou diretores dos hotéis em análise. Neste ponto, já conseguimos perceber quais são os setores mais procurados e se existem diferenças relativamente às restantes gerações no mercado de trabalho.

A subcategoria **“Todos os setores”** foi referida por 5 entrevistados, que realçam que não existem preferências geracionais na seleção dos colaboradores para os diversos setores, estando a geração Z, representada em quase todos os setores do hotel.

Assim, tal como referido pelos entrevistados, “Não há um setor específico que eles procurem, porque somos nós que procuramos e, portanto, eles é que têm de se adaptar às nossas necessidades.” (E9).

A subcategoria **“recepção”** foi referida em 4 entrevistas, apesar de ser realçada a sua pouca procura para a parte operacional e mais para os cargos de maior chefia: “Na realidade, cada vez mais temos dificuldades em ter disponíveis pessoas para operação. Para operação falamos em empregados de mesa, rececionistas, cozinheiros por exemplo, empregados de cozinha, empregados de limpeza.” (E2).

Ainda assim, “Na recepção temos alguns, mas são muito poucos, entraram há pouco tempo, porque saíram os mais antigos...” (E1).

“Restaurante” foi a subcategoria referida em 4 entrevistas, mostrando mais uma vez ser um setor pouco procurado pela geração Z: “temos também no restaurante” (E1); “2 estão nos pequenos-almoços” (E8).

A subcategoria **“housekeeping”** foi referida em 3 entrevistas. A citação seguinte demonstra a maior preocupação em arranjar colaboradores para esta área, uma vez que se trata de um trabalho mais pesado e desgastante fisicamente: “andares e copa já não temos ninguém, têm que ser os emigrantes e eles têm formação, só que não falam português e depois ficam mais sujeitos a esses trabalhos...” (E1).

Na categoria **Regime de trabalho** serão apresentados os regimes trabalhados pelos colaboradores da geração Z dos hotéis entrevistados. Neste ponto conseguimos perceber se ambos os regimes de trabalho são utilizados em cada hotel e se existem particularidades em relação à geração Z, face às restantes gerações existentes no mercado de trabalho.

A subcategoria “**tempo integral**” foi referida em todas as entrevistas realizadas, pelo que, o objetivo dos hotéis entrevistados, passa por reter colaboradores na sua empresa.

Tal como se observa na resposta comum a todos os entrevistados: “são todos integrais” (E5), com exceção de alguns casos específicos de alguns colaboradores, abordado no ponto seguinte.

A subcategoria “**tempo parcial**” apenas foi referida em 3 entrevistas e apenas para realçar casos excepcionais, onde não se aplica o regime de tempo integral.

Tal como ilustrado por “só temos 1 part time desses 80 colaboradores” (E6), exemplifica a pouca frequência do recurso a trabalhadores em regime part time da geração Z, nos hotéis entrevistados.

Na categoria **Tipo de contrato**, serão explorados os tipos de contratos efetuados aos colaboradores da geração Z dos hotéis entrevistados. Assim, conseguiremos ter também uma noção do tempo de permanência no hotel, dos colaboradores em análise (geração Z), face às restantes gerações.

A subcategoria “**sem termo**” foi abordada em todas as entrevistas realizadas, pelo que, mais uma vez, é possível perceber também a permanência dos colaboradores da geração Z, nos hotéis explorados.

A título ilustrativo, “Ao final de 2 anos (24 meses) a maioria das pessoas passam ao contrato de trabalho sem termo, muitas das vezes até mais cedo, depende da necessidade que temos inicialmente. Se fizemos um contrato de 6 meses, essa pessoa no final de 1 ano já estará efetiva” (E7).

A subcategoria “**termo certo**” foi referida em 6 entrevistas, o que demonstra o recurso a trabalhadores em regime de trabalho temporário ou para fazer face a situações de maior procura: “nós temos 2 ou 3 lugares de época alta” (E9).

A resposta comum dos entrevistados é que “nós temos sempre mais ou menos entre 30 a 40% da equipa de trabalho a termo certo que são as pessoas também mais recentes e há sempre aquela rotatividade” (E2).

A categoria **Dependentes** pretende apurar se existem filhos entre os colaboradores da geração Z e se esse é um fator condicionante na sua retenção. Também se pretende

perceber as diferenças entre os colaboradores da geração Z e das restantes gerações existente, no que toca ao número de dependentes.

A subcategoria “**sem filhos**” foi identificada em 4 entrevistas realizadas, que salientam a sua independência, quer por questões de idade ou apenas por escolha.

“Nenhum dos colaboradores da geração Z tem filhos” (E10), demonstra essa realidade nos colaboradores da geração Z dos hotéis entrevistados.

A subcategoria “**1 filho**” é recorrente em 5 entrevistas, ressalvando também a outra parte dos colaboradores da geração Z, que já contemplam dependentes.

A citação “Dos 12, 10 têm dependentes. Todos eles têm 1 dependente” (E7), demonstra esse facto nos colaboradores da geração Z dos hotéis entrevistados.

Na categoria **Estado civil** pretende-se apurar qual o estado civil dos colaboradores da geração Z dos hotéis entrevistados.

A subcategoria “**solteiros**” surge em 8 entrevistas realizadas. A título de exemplo explicativo: “São todos solteiros” (E5).

A subcategoria “**casados**” foi referida por apenas 3 dos 10 entrevistados, com apenas algumas exceções de colaboradores “uma das 4 está casada” (E8); sendo que “na sua maioria, são casados” (E9) ou com uma igualdade significativa “Cerca de 50% de cada” (E3).

Na categoria **Tipos de horários**, serão apresentados os tipos de horários praticados pelos colaboradores da geração Z dos hotéis entrevistados. Será também percecionado se existem diferenças entre os horários praticados pelos colaboradores da geração Z e as restantes gerações existentes no mercado de trabalho.

A subcategoria “**horários rotativos**” surge em 7 entrevistas, onde se explica que os horários rotativos são praticados. No entanto, verifica-se que apenas ocorrem em situações específicas, com algum critério: “Na receção é que existe alguma rotação, mas é uma rotação saudável, porque é mensal...” (E1).

A subcategoria “**horários repartidos**” surge em 3 entrevistas, demonstrando a preferência pela jornada contínua e a preocupação dos hotéis para com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional “Na generalidade, o que tentamos é que não haja horários repartidos para que a pessoa possa gerir melhor o seu tempo pessoal e a vida fora do trabalho” (E9).

A citação: “há uma questão que é interessante que é, nós não temos horários repartidos e se calhar daí a taxa de sucesso que temos, o que nós chamamos de turnover, não é assim muito grande, devido a não termos horários repartidos. Esta é uma das nossas decisões internas” (E5), demonstra essa preocupação e o sucesso que isso reflete na retenção dos colaboradores.

A subcategoria “**turno da manhã**” surge em 8 entrevistas e demonstra a existência de equipas fixas da parte da manhã, mediante também as secções que os colaboradores ocupam. Neste caso, equipas de pequeno-almoço e housekeeping são exemplo disso.

A título de exemplo, “Temos uma equipa mais fixa de manhã” (E1).

A subcategoria “**turno da tarde**” também surge em 8 entrevistas. Este também funciona como um turno mais fixo: “e tenho jovens a trabalhar no turno da tarde” (E1).

A subcategoria “**turno da noite**” surge em 6 entrevistas e é aplicada a funções com atividade contínua de 24h por dia, como o caso da receção ou para jantares, no caso do restaurante, como demonstrado em “o turno da noite, depende da função” (E2).

A subcategoria “**sem diferenças geracionais**” surge em 4 de 10 entrevistas e visa clarificar que não são feitas distinções entre as diferentes gerações a trabalhar nos hotéis entrevistados. Deste modo “horários são exatamente iguais para todos independentemente da idade ou origem” (E7) e apenas são distinguidos mediante a função a que se destinam: “Claro que eles têm de fazer todos o mesmo horário, mediante a área em que estão. Por exemplo, um rececionista não pode dizer que vai só fazer tarde” (E1).

3.2 Permanência na empresa

Tabela 5: Tema, categorias e subcategorias da dimensão “Permanência na empresa”

TEMA	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Permanência na empresa	Tempo na empresa	Até 6 meses
		1 ano
		+ de 1 ano
	Razões de saída	Progressão na carreira
		Mudança de área
		Adaptação à empresa

O tema **Permanência na Empresa** (*Tabela 5*) permite perceber o tempo que os colaboradores da geração Z se mantêm na empresa, bem como compreender quais as razões apontadas para a sua saída.

Desta forma, será possível decifrar de que forma a empresa pode mudar ou que abordagens adotar para conseguir reter os colaboradores da geração Z.

Na categoria **Tempo na empresa** será percebido o tempo de permanência dos colaboradores da geração Z, na empresa. As Subcategorias que compõem esta categoria foram definidas com base nas regras de renovação de contratos a termo certo. (AHRESP, 2024)

A subcategoria “**até 6 meses**” surge em 3 de 10 entrevistas e pretende contemplar os contratos temporários (normalmente no período de verão) e o primeiro contrato de um colaborador numa empresa, que normalmente, é de 6 meses.

Assim, a citação seguinte, demonstra a rotatividade dos colaboradores da geração Z: “posso dizer que alguns estão uma semana, estão 3 meses, 6 meses...” (E6).

A subcategoria “**1 ano**” surge em 5 entrevistas. Com “1 ano”, referimo-nos a colaboradores da geração Z que renovaram o primeiro contrato e que no fim do 2º pretendem sair, tal como demonstrado em “A geração z tem em média um ano, não muito mais” (E2).

Na subcategoria “**mais de 1 ano**” já se encontram os colaboradores da geração Z efetivos na empresa e, surpreendentemente, foi referida por 7 entrevistados, todos dentro destes parâmetros: “Aqui eles são um pouco a exceção, porque se mantêm desde o início do hotel, portanto à 1 ano e meio... a meu ver, é, de facto, excepcional, porque da experiência que tenho, é difícil atrair e reter colaboradores abaixo dos 30 anos” (E10).

Na categoria **Razões de saída**, são abordados os motivos que levaram os colaboradores da geração Z à saída da empresa. Este é um tópico importante para que se possa analisar no que a empresa falhou e, posteriormente, proceder à melhoria desse fator.

A subcategoria “**progressão na carreira**” surge em 5 entrevistas, salientando a vontade dos jovens da geração Z, em crescer profissionalmente.

Segue um exemplo da resposta dos entrevistados: “A principal razão tem a ver com questões de evolução na carreira... estão aqui durante o tempo do seu curso e depois seguem, evoluem, para conseguirem construir carreira, porque aqui estamos constringidos com o número de lugares e com a progressão” (E9).

A subcategoria “**mudança de área**” surge em 3 entrevistas realizadas e salienta o facto de este ser um setor “de passagem” para muitos jovens da geração Z: “para muitas pessoas a própria hotelaria também acaba por ser algo de passagem e não necessariamente uma carreira.” (E7). Isto acontece quer por motivos de imigração: “O outro motivo é, como trabalhamos com pessoas estrangeiras, elas ficam durante 2/3 anos para se conseguirem estabilizar e depois passam para outras áreas” (E9) ou porque estão nesta área apenas enquanto tiram o curso e depois saem: “Tive um caso que ela estava a estudar marketing, portanto foi para dar seguimento à especialidade dela...” (E5).

Na subcategoria “**adaptação à empresa**” é destacado o facto dos colaboradores da geração Z não se adaptarem às tarefas propostas no trabalho, aos colegas ou ao nível do trabalho. Neste caso, este motivo foi referido em 5 entrevistas e o exemplo seguinte sintetiza essas respostas: “Nos casos em que estão menos tempo: uma semana ou 3 meses, são por questões de adaptação...qualquer coisa que se diz/ que se chama a atenção, já levam a mal e não estão para isso,” (E6).

3.3 Conhecimento das gerações

Tabela 6: Tema, categorias e subcategorias da dimensão “conhecimento das gerações”

TEMA	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Conhecimento das gerações	Caraterísticas da geração Z no trabalho	Responsabilidade
		Rotatividade
	Caraterísticas das outras gerações no trabalho	Responsabilidade
		Lealdade

Com o tema **Conhecimento das gerações** (Tabela 6), será possível conhecer melhor o comportamento da geração Z no mercado de trabalho, bem como o das restantes gerações. Mais ainda, será possível fazer uma comparação entre a geração Z e as restantes gerações operacionais no mercado de trabalho.

Desta forma, será possível definir uma abordagem mais específica para a geração Z, caso se venha a perceber que, de facto, existem diferenças significativas entre esta geração e as restantes, no mercado de trabalho.

Na categoria **Caraterísticas da geração Z no trabalho** são analisadas as características da geração Z no trabalho. Este tópico, permite perceber quais os valores que mais caracterizam esta geração e serão importantes para as empresas adaptarem a sua forma de ação, que melhorará a retenção dos colaboradores da geração Z na empresa.

Uma das características realçadas é a falta de “**responsabilidade**” da geração Z, no trabalho, o que provoca depois, discordâncias com os colegas das restantes gerações.

Esta subcategoria, surge em 3 entrevistas, exemplificado por “1º é o sentido de responsabilidade, principalmente no que se refere a cumprir horários...era muito difícil eu conseguir que o funcionário chegasse a horas e que respeitasse/compreendesse que o colega do turno anterior tinha de lhe passar a informação, portanto, convinha estar lá um pouco antes para que o colega também saísse a horas” (E10).

A “**rotatividade**” foi também uma característica realçada em 3 entrevistas e demonstra a instabilidade dos colaboradores da geração Z que “de uma forma geral vê-se que são pessoas que param em pouco sítio” (E3). Ao mesmo tempo, demonstra também a sua falta de responsabilidade referida anteriormente. Este facto, provoca também instabilidade para a empresa e desafios no que toca a retenção dos colaboradores da geração Z.

Na categoria **Caraterísticas das outras gerações no trabalho**, são analisadas as características das restantes gerações no trabalho. Este tópico, permite perceber quais os valores que mais caracterizam as outras gerações, de uma maneira geral, que será importante para comparar com a geração Z e perceber que formas de agir diferentes as empresas devem adotar.

A subcategoria “**responsabilidade**”, ao contrário do que acontece na categoria anterior, é abordado para estas gerações de forma positiva, realçando assim uma das grandes diferenças apontadas pelos entrevistados, entre a geração Z e as restantes gerações, como demonstrado em: “relativamente ao trabalho, nós tínhamos uma responsabilidade diferente no trabalho, encarávamos o trabalho de maneira diferente Eles (gen Z) faltam, não dizem nada...é totalmente diferente...faltam até a entrevistas de trabalho.” (E6).

A subcategoria “**lealdade**” é referida por 3 entrevistados, que realçam a lealdade dos colaboradores das restantes gerações, em relação á empresa. Desta forma, comparam diretamente com a geração Z e percebem que existe maior rotatividade que nas restantes gerações, uma vez que, regra geral era um trabalho para a vida, tal como destacado em: “Não

é como no meu tempo que nós ficamos muito mais ligados e há casos como o meu de pessoas que estão na empresa há muitos anos” (E3).

3.4 Estratégias de retenção

Tabela 7: Tema, categorias e subcategorias da dimensão “Estratégias de retenção”

TEMA	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Estratégias de retenção	Acolhimento, integração e socialização	Integração
		Convívio
	Compensação e benefícios	Salário
		Descontos
		Prémios

No tema **Estratégias de retenção** (Tabela 7) já se começa a perceber quais as estratégias adotadas pelos entrevistados, para reter os colaboradores da geração Z, com base nos tópicos anteriores. Neste caso, essas estratégias passam pelo acolhimento, integração e socialização e compensação e benefícios.

Na categoria **Acolhimento, integração e socialização**, serão analisadas as estratégias de retenção utilizadas no início da jornada do colaborador (acolhimento e integração) e ao longo do seu percurso (socialização).

Esta é uma das categorias definida pelos entrevistados, como sendo utilizada pelas empresas em análise e que acarreta impacto na retenção dos colaboradores da geração Z.

A subcategoria **“integração”** foi referida por 3 entrevistados como sendo importante para a retenção dos colaboradores da geração Z, uma vez que é esse o primeiro impacto dos colaboradores.

O exemplo seguinte apresenta a resposta geral dos entrevistados: “Depois a integração, porque nós temos de receber muito bem, e isso faz parte da nossa estratégia: receber bem as pessoas... no seu primeiro dia as pessoas têm de sentir “eu quero isto”; eu sinto-me bem aqui; eu estou confortável para fazer uma questão...” (E5).

“Convívio” é o outro ponto, referido por 6 dos 10 entrevistados, nesta categoria como tendo grande impacto na retenção dos colaboradores, até porque “é o ambiente que se cria, que eu acho que é a principal razão para as pessoas se manterem cá” (E3). Para

fomentar esse convívio, “aplicamos atividades de time building; atividades de lazer que façamos com eles; festas...” (E6).

A categoria **Compensação e benefícios** foi também definida pelos entrevistados, como sendo utilizada pelas empresas em análise e que acarreta impacto na retenção dos colaboradores da geração Z, pois, apesar da categoria anterior ser importante, a parcela monetária continua a ser a mais referida.

A subcategoria “**salários**” é referida por 4 entrevistados e, apesar de não ser a mais citada, demonstra ter grande impacto na retenção dos colaboradores da geração Z, uma vez que “Por qualquer 5€ se movem...o vencimento é uma das maiores causas de saída” (E6), o que demonstra a importância ainda dada pelos colaboradores à parte salarial: “Na minha opinião, não olham ao cargo em si, mas à questão do salário...Se for para receber mais, arriscam, mas se for para receber a mesma coisa ou se calhar até menos, mas a progressão maior, ponderam... há mais o pensamento da remuneração, do que, propriamente o cargo em si” (E10).

A subcategoria “**descontos**” foi referida por 3 entrevistados, como tendo relevância para os colaboradores da geração Z, como exemplifica o exemplo seguinte: “os colaboradores em todas as unidades têm descontos muito simpáticos” (E9).

A subcategoria “**prêmios**” foi a mais referida, sendo que foi citada por metade dos entrevistados (5), apresentando assim bastante relevância na retenção dos colaboradores da geração Z.

Os entrevistados defendem que “algumas vezes por ano dou prêmios de forma que as pessoas se sintam incentivados, mesmo quando não estão à espera dou porque acho que devo dar, ou porque a pessoa tem atitudes que são diferentes ou porque tem outro tipo de produtividade...é uma forma diferente de recompensar” (E8).

3.5 Geração Z na hotelaria

Tabela 8: Tema, categorias e subcategorias da dimensão “geração Z na hotelaria”

TEMA	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Geração Z na hotelaria	Mais-valias da geração Z	Informação
		Digitais
		Criativos
		Energia
	Mudanças provocadas pela geração Z	Sobrevalorização dos benefícios
		Desafio para os recursos humanos

Com o tema **Geração Z na hotelaria** (Tabela 8), pretende-se conhecer melhor a geração Z, enquanto trabalhadora do setor hoteleiro. Desta forma, compara-se com as gerações anteriores quais os seus valores e maneiras de trabalhar e define-se, de uma forma geral, quais as mais-valias desta geração para o setor, bem como as mudanças provocadas.

Na categoria **Mais-valias da geração Z**, apresenta-se os aspetos positivos que esta geração trouxe para a hotelaria. Isto acontece, por comparação com as gerações anteriores.

Um dos pontos positivos apresentado por 6 entrevistados é a “**informação**” que a geração Z traz para o trabalho, tal como demonstrado em: “Além disso, também é a informação que nos trazem diariamente... são pessoas super informadas sempre com tudo e motivadas a trazer coisas novas.” (E10).

Segue-se outro aspeto positivo “**digitais**”, apresentado por 3 entrevistados e que se refere à capacidade tecnológica da geração Z que, como o próprio nome explica são os nativos digitais.

Assim, os entrevistados defendem que “há sempre mais valias! principalmente na área digital, acho que cada vez mais, as gerações começam a aprender muito mais cedo e usam muito mais esse meio do que se usava até há pouco tempo... se calhar preparam-se muito mais cedo.” (E3).

A subcategoria “**criativos**” foi também citado por 3 entrevistados e explana a visão criativa da geração Z: “Essas novas gerações são extremamente criativas e é muito bom

trabalhar com elas porque trazem uma visão muito diferente e extraordinária e é sempre bom trabalhar com elas...” (E2).

“**Energia**” é mais uma das subcategorias citadas por 3 dos entrevistados e refere-se à energia e visão otimista próprias da idade da geração Z: “São jovens, trazem energia, são pessoas que também são otimistas” (E7).

Na categoria **Mudanças provocadas pela geração Z**, são apresentadas as mudanças provocadas pela geração Z na hotelaria. Assim, tem-se em conta as alterações que ocorreram na hotelaria e que têm a ver com a forma de agir e pensar desta geração.

A subcategoria “**sobrevalorização dos benefícios**” refere-se às mudanças drásticas entre gerações e foi referido por 3 entrevistados. Onde antes havia mais aceitação, agora temos uma geração que “acha que os seus direitos são absolutamente fundamentais e não acontece mais nada... querem benefício, sem responsabilidade...” (E9).

Assim, os entrevistados consideram que “talvez haja agora um extremismo do que havia...acho que teve de haver aqui uma mudança, mas acho que saímos do 8 para o 80. Por exemplo, saímos dos horários repartidos, onde as pessoas não tinham vida, mas se o horário for lançado com menos de uma semana já é um problema, mesmo que seja um horário mensal... No meu tempo, eu tinha um horário semanal que saía ao domingo para segunda, o que também não estava correto...” (E5).

A subcategoria “**desafio para os recursos humanos**” foi referida por 3 entrevistados e refere-se, como o próprio nome indica, aos desafios provocados pela geração Z, aos recursos humanos. Isto acontece, porque existe uma maior preocupação para com os recursos humanos, até porque “começam a perceber que seu apostar nas pessoas, eu vou ter o resultado que quero no cliente...um cliente satisfeito” (E4).

Assim, a geração Z “Tem uma visão de trabalho diferente, o que exige mais de nós e isso é extremamente positivo de uma perspetiva de recursos humanos... cada vez mais um dos eixos estratégicos tem de ser as pessoas, a forma como os tratamos e a forma como conseguimos desenvolvê-las ou não como fator” (E2).

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentada uma visão sobre os resultados alcançados, obtida através das entrevistas resultantes da análise qualitativa, tendo por base a revisão da literatura e os objetivos de investigação definidos. Assim, será feito um paralelismo entre a teórica apresentada do tema da hotelaria, da geração Z e da percepção dos entrevistados sobre ambos os temas.

Este estudo pretende analisar o discurso dos representantes das empresas de hotelaria entrevistadas, sobre a gestão da diversidade em hotelaria, nomeadamente na aplicação de estratégias de retenção da geração Z na hotelaria.

Analisando o **perfil dos colaboradores da geração Z**, percebe-se que estes preferem os cargos mais elevados/de gestão, do que os operacionais, o que se deve ao facto de serem “a geração que mais aposta na educação” (Schawbel, 2016). Em termos de regime de trabalho, a maioria refere o trabalho a tempo integral e no que toca ao tipo de contrato, a maioria aponta para contratos sem termo, apenas deixando o contrato a termo certo e regime de trabalho a tempo parcial para a época do verão, onde terão de fazer face a uma maior procura no setor, regra geral, tal como apresentado pela AHRESP (2023). O facto da maioria dos entrevistados referir os contratos sem termo, poderá também estar relacionado com o facto dos contratos, regra geral, ao fim de 1 ano, passaram a ser efetivos, pelas leis do código de trabalho (AHRESP, 2024). Em relação ao número de dependentes, temos quase a mesma percentagem de resposta, o que pode ser justificado pelo facto de estarmos a analisar uma amplitude de idades considerável (dos 15 aos 29 anos), o que corresponde a fases de vida completamente diferentes. Assim, esta é uma subcategoria que levanta dúvidas, não podendo ser encarada como fator característico da geração Z, uma vez que nos apresenta um resultado ambíguo. O estado civil mais apresentado é “solteiros”, apesar de alguns também referirem “casados”, mostrando mais uma vez a influência da elevada amplitude de idades analisada. No que concerne aos tipos de horários, percebemos que não existem diferenças geracionais, apenas diferenças de horários entre funções, pelo que, apesar de Tavares (2021) defender que “cada geração origina diferentes necessidades”, neste aspeto, as empresas entrevistadas não fazem distinção geracional. Mais ainda, percebemos também que nas empresas entrevistadas quase não constam os horários repartidos. Assim, contrariamente ao defendido na revisão da literatura, onde Blayney & Blotnick (2010) defendiam que “torna-se difícil de

incorporar os horários contínuos em alguns setores”, o que apela ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores. Assim, esta estratégia implementada funciona como estratégia de retenção para a geração Z, mas também para as restantes, portanto não se trata de nada específico à geração em análise.

Em relação ao tópico da **Permanência na empresa**, conseguimos perceber que, contrariamente ao esperado, a subcategoria mais referida foi “mais de 1 ano” e a menos referida 6 meses, levando a crer que a geração Z, tem optado por se manter e evoluir profissionalmente na empresa, ao contrário do que defende Dolot (2018): “esta geração não se preocupa com a estabilidade no trabalho, mudando facilmente de local de trabalho e de rotinas”. Percebemos também que as razões mais apontadas para a saída da empresa são a “progressão na carreira”, uma vez que esta geração “procura progressão na carreira e estão dispostos a esfoçar-se para tal” (Goh & Okumus, 2020) e também a “adaptação à empresa”, uma vez que “procuram a felicidade no local de trabalho” (Ozkan & Solmaz, 2015), o que complementa o tópico anterior e permite perceber a preocupação desta geração em evoluir profissionalmente.

O **conhecimento das gerações** diz-nos que a responsabilidade é um dos tópicos mais apontados quer para a geração Z, quer para as restantes gerações. No entanto, estes detêm conotações diferentes em cada uma delas. Para a geração Z, é referida a falta de responsabilidade e, por oposição, para as restantes gerações é referida a responsabilidade que elas apresentam em relação ao trabalho. Outro aspeto importante de referir é a rotatividade apontada para a geração Z, visto que é uma geração que “não se preocupa com a estabilidade no trabalho, mudando facilmente de local de trabalho e de rotinas”(Dolot, 2018). Assim, apesar da rotatividade ser muito maior para esta geração do que para as restantes, como já vimos pelo tópico anterior, a maioria permanece mais de 1 ano na empresa, antes de mudar, o que acaba por ser contraditório. É ainda apontado para as restantes gerações como mais leais do que a geração Z, o que parece de acordo com a revisão de literatura, que diz que os colaboradores da geração de baby boomers demonstram “lealdade a uma organização” (Lub et al., 2012).

As **estratégias de retenção** mais apontadas correspondem às categorias de acolhimento, integração e socialização e compensação e benefícios. Assim, o convívio entre os colaboradores é uma das estratégias adotadas para reter a geração Z, que “procuram um ambiente de colaboração e relacionamentos positivos” (Tavares, 2021). Para além disso, a

integração também é um aspeto importante, uma vez que é o primeiro impacto dos colaboradores e “constitui um fator motivacional para fazer parte da equipa” (Rodrigues, 2021). No que respeita a aspetos monetários, apesar do salário continuar a ser um dos aspetos mais importantes para os colaboradores e motivo de retenção: “estabilidade financeira como fator decisivo na escolha de um emprego (salário base)” (Tavares, 2021), o mais referido foi os prémios, uma vez que distinguem os colaboradores pelo seu bom trabalho e esforço e ainda os descontos que podem aferir noutros hotéis do grupo, por exemplo, uma vez que “necessitam de feedback constante tanto emocional como financeiro” (Tavares, 2021).

Por fim, no que toca à **geração Z na hotelaria**, esta foi apontada como a mais informada “a geração mais instruída e sofisticada” (Dolot, 2018), motivado pela internet também e pela facilidade em ingressar no ensino superior. Fatores como “digitais”, “criativos” e “energia”, foram também apontados como mais valias desta geração Z para a hotelaria. Por esses motivos, a geração também “esperam líderes tecnologicamente experientes e preocupados com a segurança online” (Lazar et al., 2023). No que se refere a mudanças provocadas por esta geração na hotelaria, o mais impactante é a sobrevalorização dos seus benefícios, que advém também do facto de serem os mais informados logo, sabem dos direitos que detém enquanto trabalhadores (apesar de esquecerem um bocadinho os deveres que têm), uma vez que “exigem garantias para o seu futuro” (Ozkan & Solmaz, 2015). Assim, esta é a geração mais desafiante para os recursos humanos, neste momento, que ainda estão a tentar perceber a geração Z e adaptar estratégias e formas de atuação que faziam sentido antes e não fazem agora para esta geração, isto porque, “cada geração origina diferentes necessidades, o que, por sua vez, influencia a sua motivação e perspetiva que cada geração tem sobre a sua vida pessoal e profissional” (Tavares, 2021). Logo que comece a entrar no mercado de trabalho a geração seguinte (alpha), novos desafios surgirão e será necessário rever estratégias de atuação.

CAPÍTULO V - CONCLUSÃO

Esta dissertação é um pequeno contributo para a gestão da diversidade na hotelaria, com particular destaque para a geração Z e o seu foco deu-se nos hotéis da área metropolitana do Porto.

A análise da evolução do setor da hotelaria, tanto a nível nacional como na área metropolitana do Porto, revela uma trajetória de crescimento notável, apesar dos desafios impostos por crises económicas e pela pandemia de COVID-19. Os dados demonstram que, após uma queda acentuada em 2020, houve uma recuperação expressiva, com a área metropolitana do Porto a superar, em 2022, os números pré-pandemia.

No entanto, este crescimento não é isento de desafios. A evolução do número de alojamentos turísticos, que sofreu uma quebra em 2020, só voltou a crescer significativamente após 2013, refletindo a recuperação económica pós-crise. A área metropolitana do Porto, embora siga essa tendência, revela um crescimento mais moderado, com uma recuperação em termos absolutos de alojamentos registados e hóspedes.

Outro ponto de destaque é a evolução da empregabilidade no setor. Apesar do aumento de proveitos e da procura por alojamentos, verifica-se uma tendência de diminuição do número de trabalhadores no setor, o que pode ser explicado pela crescente utilização de outsourcing e pela informalidade laboral, refletindo um desafio para a sustentabilidade do setor a longo prazo. A diminuição de mão de obra, mesmo com o aumento do número de alojamentos, coloca em questão a capacidade do setor em manter uma qualidade de serviço consistente sem o devido reforço da formação e capacitação da força de trabalho.

Este estudo demonstrou que, apesar das expectativas associadas à geração Z, como a elevada rotatividade e a falta de compromisso, os entrevistados indicam uma permanência significativa de mais de um ano nas empresas. Isso sugere que a geração Z está disposta a evoluir profissionalmente, desde que seja num ambiente de trabalho que valorize a integração, a socialização e o reconhecimento.

Além disso, a preferência por horários de trabalho mais equilibrados e a importância atribuída a benefícios não monetários reforçam a necessidade das empresas se adaptarem às expectativas dessa geração. Mais ainda, a pesquisa evidencia que, embora a geração Z seja vista como a mais desafiadora para os recursos humanos, contempla características valiosas, como a criatividade e a capacidade de adaptação às novas tecnologias.

Portanto, é crucial que os hotéis reconsiderem as suas estratégias de retenção, tendo em conta as particularidades da geração Z e, futuramente, da geração Alpha. A compreensão dessas dinâmicas não só será benéfica para a satisfação dos colaboradores, mas também contribuirá para a inovação e o sucesso sustentável no setor. A contínua evolução das práticas de gestão de recursos humanos será essencial para atrair e reter talentos num mercado cada vez mais competitivo.

Limitações do estudo

Uma das limitações encontradas diz respeito à dificuldade em recolher respostas dos diretores ou responsáveis de recursos humanos dos hotéis da área metropolitana do Porto. Apesar de se ter conseguido contacto com 10 entrevistados (alguns já depois de muita insistência), tornou-se um pouco difícil receber respostas da grande maioria dos hotéis inicialmente abordados. Percebe-se, pois sucedeu-se numa altura em que começava a existir uma maior procura. No entanto, o que evidenciou, foi que as empresas ainda não estão muito recetivas a este tipo de participações em estudos académicos.

O facto da análise se centrar na área metropolitana do Porto, é também uma das limitações, uma vez que o estudo se encontra restrito a uma realidade específica, que é o turismo de cidade e sazonal.

Outra grande limitação encontrada foi a dificuldade em distanciar a autora, do estudo enquanto pessoa da geração Z e enquanto trabalhadora do setor. Assim, durante as entrevistas, apesar de não ter havido intervenção direta com os resultados, foi, por vezes, difícil não fazer comparações com a sua situação e a de colegas com as mesmas características.

Mais ainda, a grande amplitude de idades contemplada na geração Z (dos 15 aos 29 anos), não permitiu uma correta análise das estratégias de retenção mais adequadas, uma vez que se trata de fases de vida completamente diferentes, o que enviesava os resultados, já que um colaborador com 18 anos não tem as mesmas necessidades, regra geral, do que um colaborador com quase 30 anos, por exemplo. Isto é especialmente notório na análise do estado civil e do número de dependentes.

Sugestões para o futuro

Como proposta para investigações futuras, sugere-se que se altere o tipo de perguntas a efetuar, de modo que se identifique a idade correta dos colaboradores com dependentes e casados.

É ainda sugerido que seja feita uma análise mais abrangente em termos de área geográfica de modo que se perceba se, o que se verifica nos hotéis da área metropolitana do Porto, difere dos hotéis do restante Portugal ou se a realidade é semelhante. Outra análise interessante seria a comparação desta análise entre os hotéis e as restantes tipologias de alojamento e ainda entre o contexto português e a realidade internacional.

Um estudo de caso seria também interessante, uma vez que traria respostas mais específicas sobre as estratégias de retenção associadas e como isso impacta nas diferentes gerações existentes na empresa. Seria também possível de averiguar melhor as diferenças entre os colaboradores da geração Z, uma vez que seria possível ver ao pormenor as diferenças de comportamento das diferentes idades dentro da geração Z.

Outra sugestão passa por fazer uma análise mais pormenorizada, por departamentos, comparando os departamentos dito “preferidos” pelos colaboradores da geração Z e os restantes departamentos.

Uma interessante perspetiva seriam também o estudo análogo para o setor da restauração, uma vez que apesar das semelhanças, existem diferenças significativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

29EmpPort2020.pdf. (sem data).

AHRESP. (2023, novembro 10). *EMPREGO | Canal HORECA aumenta empregabilidade no verão de 2023 | Magazine de Negócios AHRESP.*
<https://magazineahresp.com/emprego-canal-horeca-aumenta-empregabilidade-no-verao-de-2023/>

AHRESP. (2024, julho 31). *SABIA QUE... Não pode ter trabalhadores contratados a termo certo por mais de 2 anos, e que as renovações têm regras? | Magazine de Negócios AHRESP.*
<https://magazineahresp.com/sabia-que-nao-pode-ter-trabalhadores-contratados-a-termo-certo-por-mais-de-2-anos-e-que-as-renovacoes-tem-regras/>

Anderson, M., & Jiang, J. (2018). *Teens, social media & technology 2018.*
<https://policycommons.net/artifacts/10772334/teens-social-media-technology-2018/11650065/>

Bárbara_Pinto_MGDRH_2023.pdf. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de
https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/24469/1/B%c3%a1rbara_Pinto_MGDRH_2023.pdf

Barnham, C. (2015). Quantitative and Qualitative Research: Perceptual Foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6), 837–854.
<https://doi.org/10.2501/IJMR-2015-070>

Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), 1383–1399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.04.005>

Becker, K. L., Richards, M. B., & Stollings, J. (2022). Better Together? Examining Benefits and Tensions of Generational Diversity and Team Performance. *Journal of Intergenerational Relationships*, 20(4), 442–463.
<https://doi.org/10.1080/15350770.2020.1837708>

- Birdir, K. (2002). General manager turnover and root causes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14, 43–47.
<https://doi.org/10.1108/09596110210415123>
- Bizarro, L. P. (2021). *Universidade do Porto Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação*.
- Blayney, C., & Blotnicky, K. (2010). *Leadership in the Hotel Industry: Evidence from Canada*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burke. (2018). *Human Resource Management in The Hospitality and Tourism Sector | PDF | Sexual Harassment | Employment*. Scribd.
<https://www.scribd.com/document/454780065/9781786431363-Handbook-of-Human-Resource-Management-in-the-Tourism-and-Hospitality-Industries-Human-resource-management-in-the-hospitality-and-tou>
- Buzinde, C. N., Vogt, C. A., Andreck, K. L., Pham, L. H., Ngo, L. T., & Do, H. H. (2018). Tourism students' motivational orientations: The case of Vietnam. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10941665.2017.1399918>
- Camara, P. (2016). *BNP - Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. <https://bibliografia.bnportugal.gov.pt/bnp/bnp.exe/registo?1949024>
- Canny, A. (2002). Flexible Labour? The Growth of Student Employment in the UK. *Journal of Education and Work*, 15(3), 277–301. <https://doi.org/10.1080/1363908022000012058-2>
- Chiavenato, I. (2014). *[CHIAVENATO, I.] Gestão de Pessoas o novo papel dos recursos humanos nas organizações* Cópia.
https://www.academia.edu/93021947/_CHIAVENATO_I_Gest%C3%A3o_de_Pessoa

s_o_novo_papel_dos_recursos_humanos_nas_organiza%C3%A7%C3%B5es_C%C3%B3pia

- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology, 12*(3), 297–298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Costa, D. de S., Balduino, J. C., Pinto, R. F., & Menezes, P. D. L. de. (2011). A MULHER NO TRABALHO: A SITUAÇÃO DE FUNCIONÁRIAS DA HOTELARIA DE JOÃO PESSOA-PB. *RITUR - Revista Iberoamericana de Turismo, 1*(2), Artigo 2.
- Cunha, L. (2010). *Desenvolvimento do Turismo em Portugal: Os Primórdios. DM_BeatrizMaia_2023.pdf*. (sem data). Obtido 22 de fevereiro de 2024, de https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/24170/1/DM_BeatrizMaia_2023.pdf
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *e-mentor, 74*, 44–50. <https://doi.org/10.15219/em74.1351>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.10.004>
- Edge, K. (2014). A review of the empirical generations at work research: Implications for school leaders and future research. *School Leadership & Management, 34*(2), 136–155. <https://doi.org/10.1080/13632434.2013.869206>
- ET_2022 (1).pdf*. (sem data).
- Ferrão, B. (2023). *A Importância da Tecnologia na Hotelaria: Inovação e Experiência do Cliente* | *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-da-tecnologia-na-hotelaria-inova%C3%A7%C3%A3o-e-do-cliente-ferr%C3%A3o-4irzf/>
- Figueiredo, E. L., & Cardoso, L. (2012). *A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONFLUÊNCIAS E INFLUÊNCIAS. 2.*

- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability*, 14(5), Artigo 5. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>
- Goh, E., & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100603. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Heinle, A. (2024). *Formação vs. Desenvolvimento: Os dois lados do crescimento sustentado dos funcionários Zavvy*. <https://www.zavvy.io/pt/blog/forma%C3%A7%C3%A3o-vs-desenvolvimento>
- INE. (2022). *Portal do INE*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=593971717&DESTAQUESmodo=2
- INE. (2024). *Portal do INE*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0013284&selTab=tab0
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.004>
- Lazar, M.-A., Zbucea, A., & Pînzaru, F. (2023). The Emerging Generation Z Workforce in the Digital World: A Literature Review on Cooperation and Transformation.

- Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1), 1991–2001. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0175>
- Lee & Lin. (2014). A study of salary satisfaction and job enthusiasm – mediating effects of psychological contract. *Applied Financial Economics*, 24. <https://doi.org/10.1080/09603107.2013.829197>
- Lub, X., Nije, B. M., Matthijs, B. P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553–573. <https://doi.org/10.1108/09596111211226824>
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg’s Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890–899. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003>
- Magd, H. (2003). Management attitudes and perceptions of older employees in hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 393–401. <https://doi.org/10.1108/09596110310496033>
- Maia, B. P. M. da C. (2023). *Desafios da gestão de recursos humanos na atração e retenção de colaboradores no setor da restauração* [masterThesis]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/24170>
- Nachmias, S., & Walmsley, A. (2015). Making career decisions in a changing graduate labour market: A Hospitality perspective. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 17, 50–58. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2015.09.001>
- Nickson, D. (2007). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRIES*. https://www.academia.edu/8042224/HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_FOR_THE_HOSPITALITY_AND_TOURISM_INDUSTRIES

- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- Park, J., & Min, H. (Kelly). (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Patrício, I. (2024, agosto 8). *AHRESP defende que escolas profissionais também formem imigrantes para trabalharem no turismo*. ECO. <https://eco.sapo.pt/2024/08/08/ahresp-quer-escolas-profissionais-tambem-a-formar-imigrantes-para-trabalharem-no-turismo/>
- Pordata. (2023a). *População empregada segundo os Censos: Total e por ramo de atividade económica* (2001). [https://www.pordata.pt/portugal/populacao+empregada+segundo+os+censos+total+e+por+ramo+de+atividade+economica+\(2001\)-3784-325306](https://www.pordata.pt/portugal/populacao+empregada+segundo+os+censos+total+e+por+ramo+de+atividade+economica+(2001)-3784-325306)
- Pordata. (2023b). *População empregada segundo os Censos: Total e por ramo de atividade económica* (2011-). [https://www.pordata.pt/portugal/populacao+empregada+segundo+os+censos+total+e+por+ramo+de+atividade+economica+\(2011+\)-3785-325352](https://www.pordata.pt/portugal/populacao+empregada+segundo+os+censos+total+e+por+ramo+de+atividade+economica+(2011+)-3785-325352)
- Pordata. (2023c). *População empregada segundo os Censos: Total e por ramo de atividade económica* (2011-). [https://www.pordata.pt/portugal/populacao+empregada+segundo+os+censos+total+e+por+ramo+de+atividade+economica+\(2011+\)-3785-325354](https://www.pordata.pt/portugal/populacao+empregada+segundo+os+censos+total+e+por+ramo+de+atividade+economica+(2011+)-3785-325354)
- Pordata. (2023d). *População empregada segundo os Censos: Total e por ramo de atividade económica* (2011-).

- [https://www.pordata.pt/portugal/populacao+empregada+segundo+os+censos+total+e+por+ramo+de+atividade+economica+\(2011+\)-3785-325353](https://www.pordata.pt/portugal/populacao+empregada+segundo+os+censos+total+e+por+ramo+de+atividade+economica+(2011+)-3785-325353)
- Pordata. (2023e). *PORDATA - Ambiente de Consulta*.
<https://www.pordata.pt/db/municipios/ambiente+de+consulta/grafico>
- Pordata. (2023f). *PORDATA - Ambiente de Consulta*.
<https://www.pordata.pt/db/municipios/ambiente+de+consulta/grafico>
- Pordata. (2023g). *PORDATA - Ambiente de Consulta*.
<https://www.pordata.pt/db/municipios/ambiente+de+consulta/grafico>
- Pordata. (2023h). *PORDATA - Ambiente de Consulta*.
<https://www.pordata.pt/db/municipios/ambiente+de+consulta/grafico>
- Pordata. (2023i). *Produto Interno Bruto (PIB)*.
[https://www.pordata.pt/portugal/produto+interno+bruto+\(pib\)-130](https://www.pordata.pt/portugal/produto+interno+bruto+(pib)-130)
- Porto, P. (2024). *O Poder do Atendimento na Hotelaria* | LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/o-poder-do-atendimento-na-hotelaria-paulo-porto-qvz1e/>
- Portugal, T. de. (2022). *Classificação dos Empreendimentos Turísticos*.
https://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_da_Actividade/Empreendimentos_Turisticos/Paginas/classificacao-et.aspx
- Portugal, M. N. A. F. B. (2021). *Turnover e Intenções de ficar no Setor da Hotelaria* [doctoralThesis]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39151>
- Portugal, T. (2024). *Pesquisa RNET* | RNT.
https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa_ET.aspx
- Prasad et al. (2006).
- Ramalho, A. F. C. (2020). *Gestão de Recursos Humanos do Setor Hoteleiro: Estudo de caso na cidade do Porto*.

- Renascença. (2023, julho 17). *Imigrantes no turismo triturados pelo motor que alimentam—Renascença*. Rádio Renascença.
<https://rr.sapo.pt/fotoreportagem/pais/2023/07/17/imigrantes-no-turismo-triturados-pelo-motor-que-alimentam/339168/>
- Républica, D. da. (2021). *Legislação*.
https://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Como_comecar/Empreendimento_Turisticos/Paginas/legislacao-empresendimentos-turisticos.aspx
- Resultados INQUÉRITO AHRESP: Impacto do COVID - janeiro 2022. (2022, março 7). *AHRESP*. <https://ahresp.com/2022/03/resultados-inquerito-ahresp-janeiro-2022/>
- Rodrigues, R. (2021, setembro 13). *Se quer manter os seus colaboradores, não desvalorize o processo de acolhimento e integração—ISG*. <https://www.isg.pt/2021/09/13/se-quer-manter-os-seus-colaboradores-nao-desvalorize-o-processo-de-acolhimento-e-integracao/>
- Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M., & Solnet, D. (2021). Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102822.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822>
- Schawbel, D. (2016, agosto 31). *Depois da geração Y, vem a Geração Z: Conheça a próxima onda de trabalhadores que estão assumindo o seu escritório – comentários*. <https://www.cnbc.com/2016/08/31/after-millennials-comes-gen-z-meet-the-next-wave-of-workers-that-are-taking-over-your-office-commentary.html>
- Silva, C. (2024, julho 15). “Temos de gostar de servir e de fazer os outros felizes”. *Link To Leaders - Empresas, Start-ups e Investimentos*. <https://linktoleaders.com/temos-de-gostar-de-servir-e-de-fazer-os-outros-felizes-cesar-silva-corinthia-hotel-lisbon/>

- Souza, C. P., & Netto, E. P. G. (2023). *RETENÇÃO DE TALENTOS COM ENFOQUE NA GERAÇÃO Z*.
- Tavares, A. C. A. O. (2021). *Atração e retenção da geração Z: Desenvolvimento de um programa de intervenção*. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/134922>
- TravelBI. (2024a). *TravelBI by Turismo de Portugal—Dormidas | Dashboard*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/dormidas-dashboard/>
- TravelBI. (2024b). *TravelBI by Turismo de Portugal—Dormidas | Dashboard*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/dormidas-dashboard/>
- TravelBI. (2024c). *TravelBI by Turismo de Portugal—Hóspedes | Dashboard*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/hospedes-dashboard/>
- TravelBI. (2024d). *TravelBI by Turismo de Portugal—Hóspedes | Dashboard*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/hospedes-dashboard/>
- TravelBI. (2024e). *TravelBI by Turismo de Portugal—Proveitos | Dashboard*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/proveitos-dashboard/>
- TravelBI. (2024f). *TravelBI by Turismo de Portugal—Proveitos | Dashboard*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/proveitos-dashboard/>
- Turismo de Portugal. (2023). *Empreendimentos turísticos*. https://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Como_comecar/Empreendimento_Turisticos/Paginas/default.aspx
- Williams, O'Reilly. 1996. *Diversity&demography.pdf*. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de https://ils.unc.edu/courses/2013_spring/inls285_001/materials/Williams.OReilly.1996.Diversity&demography.pdf
- Woebcken, C. (2019, agosto 7). *Gestão de carreira: O que é, como fazer e a sua importância*. *Rock Content - BR*. <https://rockcontent.com/br/blog/gestao-de-carreira/>

Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management, 41*, 129–140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>

APÊNCIDES

Apêndice A – Email enviado às empresas para realização de entrevista

Exmos. Senhores,

No âmbito da realização do meu trabalho final de mestrado em Direção Hoteleira, pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto, estou a realizar um estudo cujo tema foca na gestão da diversidade na hotelaria, através do qual pretende-se compreender as práticas de retenção utilizadas pelos hotéis, particularmente para a geração Z.

Para que possamos obter dados das unidades e organizações hoteleiras da área Metropolitana do Porto, pretendemos entrevistar os responsáveis de recursos humanos de todas as classificações dos estabelecimentos.

Nesta perspetiva, seria muito importante para mim e para o trabalho, poder contar com a vossa participação neste estudo de dissertação de mestrado.

Assim sendo, encontro-me disponível para a realização da entrevista, sensivelmente de 30 a 45 minutos, em momento oportuno para ambas as partes e agradeço uma mensagem de resposta por esta via ou através do número [REDACTED] para podermos proceder ao agendamento da mesma.

Agradecida pela colaboração.

Saudações hoteleiras,

Ana Pedro

Apêndice B – Guião de entrevista

Duração prevista: 30 a 45 minutos

Agradecimento: Antes de mais, agradeço a sua colaboração neste estudo, no âmbito da realização do meu trabalho final de mestrado em Direção Hoteleira, pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto.

Este estudo foca na gestão da diversidade na hotelaria e pretende-se compreender as práticas de retenção utilizadas pelos hotéis, particularmente para a geração Z.

De forma a inteirar-se, caso não compreenda a quem se refere a geração Z, explicito agora: Segundo vários autores, atualmente existem 4 gerações no mercado de trabalho, os baby Boomers, a geração X, a geração Y ou millennials e a geração Z. Neste caso, a geração estudada mais pormenorizadamente é a mais recente, a geração Z, também conhecida por geração Zapping ou nativos digitais. Esta geração, corresponde às pessoas nascidas, sensivelmente entre 1995 e 2009. Uma vez que as datas são motivo de discórdia para os vários autores, vamos considerar geração Z, os colaboradores com menos de 30 anos.

1 - Sobre o entrevistado:
Qual a sua idade?
Qual o género com que se identifica?
Qual o seu estado civil?
Quais as suas habilitações académicas?
Qual a função que desempenha na empresa?
Há quanto tempo desempenha esta função na empresa?
2 - Caracterização sociodemográfica da empresa:
Quantos colaboradores tem a empresa?
Qual a média de idades dos colaboradores da empresa?
Quantos elementos abaixo dos 30 anos (gen Z) possui a empresa?
Qual o nível de escolaridade dos colaboradores abaixo dos 30 anos (gen Z)?
Qual a sua formação específica?
Quais os seus setores preferenciais de trabalho no setor da hotelaria?
Quantos deles são integrais e quantos são a tempo parcial?
Que tipo de contrato têm os colaboradores da gen Z?

Quantos dependentes têm os colaboradores da gen Z?
Qual o estado civil dos colaboradores da gen Z?
Que tipos de horários realizam esses colaboradores (Gen Z)?
Quanto tempo, em média, estes colaboradores (gen Z) permanecem na empresa?
Qual a principal razão apontada para a saída dos colaboradores da empresa?
A saída da empresa acontece por iniciativa própria ou por motivos apontados pela empresa?
Que diferenças identifica, em termos de frequência de despedimentos, entre os colaboradores abaixo dos 30 anos e os colaboradores com mais de 30 anos?
3 - Estratégias de retenção na empresa adequadas à gen Z:
Qual o seu conhecimento sobre as diferentes gerações existentes no mercado de trabalho?
De que forma a empresa desenvolve práticas voltadas para as diferentes gerações de colaboradores?
Quais são as características que considera ser mais importante realçar de cada geração, em relação ao trabalho?
Quais são as estratégias que a empresa usa para reter/manter os colaboradores de cada geração?
Quais as funções que lhe parecem mais apelativas para a geração Z, na hotelaria?
O que consideram ser mais difícil, para a empresa, na implementação dessas estratégias de retenção para a geração Z?
De que forma a implementação dessas estratégias foi negativa?
De que forma a implementação dessas estratégias foi positiva?
Quais as vantagens que a implementação dessas estratégias de retenção trouxeram para a empresa?
Quais as desvantagens que a implementação dessas estratégias de retenção trouxeram para a empresa?
O que sentem que ainda podem mudar para melhorar a retenção da geração Z?
Que mudanças ocorreram após a implementação dessas estratégias, em termos de melhorias da qualidade de serviço ao cliente?

E em termos de satisfação/motivação dos colaboradores, que melhorias ocorreram?
Quais as mais valias que a geração Z aporta à hotelaria atual?
Quais foram as principais mudanças, na forma de encarar a hotelaria, que esta geração acrescentou?

Apêndice C – Declaração de Consentimento Informado

No âmbito da realização do meu trabalho final de mestrado em Direção Hoteleira, pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto, estou a realizar um estudo cujo tema foca na gestão da diversidade na hotelaria. Com este estudo pretende-se compreender as práticas de retenção utilizadas pelos hotéis, particularmente para a geração Z.

Desta forma, realizar-se-á esta entrevista aos responsáveis pelos recursos humanos de alguns hotéis da área metropolitana do Porto. A duração média da entrevista é de 30 minutos.

De acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados a confidencialidade dos dados está assegurada. Os dados recolhidos na entrevista apenas serão utilizados para fins académicos.

A participação no estudo é voluntária podendo ser interrompida a qualquer momento.

Solicitamos a gravação áudio da entrevista, para facilitar a análise da informação.

Assim, declaro que autorizo a recolha de dados para os fins assegurados.

Ass: _____