



**Universidade  
Europeia**

2025

**ZUBER SHABIR MUSSANI**

**DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS  
NA HOTELARIA: UMA RESPOSTA AO  
TURNOVER ATRAVÉS DA  
VALORIZAÇÃO E PROGRESSÃO  
PROFISSIONAL**





**Universidade  
Europeia**

2025

**ZUBER SHABIR MUSSANI**

**DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS  
NA HOTELARIA: UMA RESPOSTA AO  
TURNOVER ATRAVÉS DA  
VALORIZAÇÃO E PROGRESSÃO  
PROFISSIONAL**

Projeto Aplicado de Mestrado realizado sob a orientação de  
Prof. Doutora Ana Sousa Guedes Silva apresentada na  
Universidade Europeia Faculdade de Ciências  
Sociais e Tecnologia para obtenção de grau de Mestre na  
especialidade de Gestão de Recursos Humanos





## **Agradecimentos**

A concretização desta tese representa o culminar de um percurso académico exigente, marcado por dedicação, resiliência e um compromisso constante com o crescimento pessoal e científico. Em primeiro lugar, dedico este trabalho a mim próprio, pelo esforço incansável, pela persistência perante os desafios e pela determinação em alcançar cada objetivo com integridade.

Agradeço profundamente à minha mãe, exemplo de coragem, generosidade e sabedoria, cuja força e valores foram, e continuam a ser, a minha maior inspiração. À minha família, avó, irmão e tios, expresso o mais sincero reconhecimento pelo apoio incondicional, pelos conselhos sábios e pela presença constante, mesmo nos momentos mais exigentes.

À minha companheira de vida, Beatriz, agradeço por ser porto seguro e impulso, por acreditar em mim em todos os momentos, e por me inspirar diariamente a ser a melhor versão de mim mesmo.

Por fim, quero expressar um agradecimento especial à Professora Ana Guedes, cuja orientação científica rigorosa, acompanhamento atento e constante disponibilidade foram fundamentais para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho. A sua exigência equilibrada com empatia foi essencial para o meu progresso académico e pessoal.



**Palavras-chave:** Gestão de Carreiras, Hotelaria, Progressão de carreira, Retenção de Talento, Turnover

**Resumo:** O presente projeto tem como finalidade propor um plano de progressão de carreira para o Hotel X, com o intuito de reduzir a rotatividade dos colaboradores. Partindo da constatação de que a ausência de oportunidades de desenvolvimento interno pode comprometer a estabilidade e a qualidade do serviço na hotelaria, delineou-se um modelo de progressão estruturado em quatro níveis funcionais, adaptado às principais áreas operacionais do hotel: recepção, alimentos e bebidas e *housekeeping*.

A proposta contempla critérios objetivos de evolução profissional, como tempo de serviço, desempenho avaliado, competências adquiridas e formações realizadas. Adicionalmente, são sugeridos mecanismos de acompanhamento como programas de mentoria, planos de desenvolvimento individual e avaliações de desempenho periódicas. Para reforçar o efeito motivador da progressão, preveem-se incentivos tangíveis, tanto monetários como não monetários, alinhados com boas práticas do setor.

Através desta abordagem integrada, o plano procura não só valorizar o capital humano da organização, como também fortalecer a sua capacidade competitiva. Embora direcionado à realidade específica do Hotel X, este modelo poderá servir de base para futuras aplicações em outras unidades hoteleiras. O projeto conclui que uma gestão estratégica de carreiras é essencial para promover equipas mais estáveis, qualificadas e alinhadas com os objetivos organizacionais.



**Keywords:**

Career Management, Hospitality, Career Progression, Talent Retention, Turnover

**Abstract:**

This project addresses the problem of high staff turnover in the hospitality sector, often driven by the lack of structured internal career development. At Hotel X, this challenge was explored through qualitative interviews with former employees, which revealed four main reasons for leaving: inadequate pay, lack of recognition, absence of progression opportunities, and limited access to training.

To respond to these findings, a structured career progression plan is proposed, aiming to improve talent retention, staff motivation, and long-term engagement. The model is built around four functional levels and is designed to apply across key operational areas: front office, food and beverage, and housekeeping.

Progression within the framework is based on clear criteria, including length of service, skills development, training completed, and performance reviews. The plan is supported by mechanisms such as formal mentoring, individual development plans, and structured feedback. In addition to financial incentives, symbolic rewards like public recognition and additional time off are also recommended to reinforce motivation and visibility.

The implementation is designed to unfold over 12 months and includes formal approval, staff training, communication of career paths, and monitoring through key indicators such as promotion rates, turnover reduction, satisfaction scores, and training participation. A yearly review will ensure the plan remains relevant and responsive to the hotel's operational context.

Although tailored to Hotel X, the model offers a replicable structure for other hospitality organizations seeking to invest in people and improve service quality through internal development strategies.





## Índice:

Capítulo 1 - Introdução .....	5
Capítulo 2 – Revisão de Literatura.....	8
2.1. Carreira .....	8
2.2. Carreira no setor hoteleiro .....	12
2.3. Turnover .....	13
2.4. Gestão de carreira e turnover no setor hoteleiro.....	15
Capítulo 3 - Apresentação do Contexto/ organização .....	17
3.1. Organização e estrutura da empresa .....	18
3.1.1. <i>Organograma Hierárquico</i> .....	18
3.1.2. <i>Turnos de Trabalho</i> .....	19
3.2. Caracterização dos colaboradores .....	20
3.3. Produtos e Serviços do Hotel.....	21
Capítulo 4: Método.....	23
Capítulo 5 - Resultados .....	24
5.1. Problemas identificados no hotel.....	24
5.2. Motivos de saída dos colaboradores .....	26
5.3. Sugestões dos participantes .....	28
Capítulo 6 - Descrição do projeto .....	30
6.1. Estrutura Progressiva de Carreiras por Área Funcional .....	30
6.2. Mecanismos de Acompanhamento e Desenvolvimento .....	33
6.2. Incentivos Associados à Progressão na Carreira:.....	35
6.3. Implementação, Acompanhamento Contínuo e Revisão do Plano .....	37
6.3.1. <i>Lançamento e Comunicação</i> .....	37
6.3.2. <i>Agentes ativos</i> .....	37
6.3.3. <i>Monitorização e KPI's</i> .....	38
6.3.4. <i>Revisão Anual do Plano</i> .....	38

Capítulo 7 - Implicações, limitações e estudos futuros .....	40
7.1. Implicações Práticas do Projeto.....	40
7.2. Limitações do Estudo .....	40
7.3. Propostas para Investigações Futuras .....	41
Capítulo 8 - Conclusões .....	42
Referências Bibliográficas: .....	44
Anexos:.....	52

### **Índice de tabelas:**

<b>Tabela 1:</b> Turnos de trabalho por departamento .....	20
<b>Tabela 2:</b> Caracterização dos participantes .....	23
<b>Tabela 3:</b> Problemas identificados no hotel, segundo os ex-colaboradores.....	24
<b>Tabela 4:</b> Motivos de saída indicados pelos ex-colaboradores .....	26
<b>Tabela 5:</b> Sugestões apresentadas pelos ex-colaboradores .....	28
<b>Tabela 6:</b> Progressão por Nível e Departamento.....	32

**Índice de Figuras:**

**Figura 1:** Organograma do hotel X ..... 18

## Capítulo 1 - Introdução

A hotelaria é um dos setores mais dinâmicos e competitivos da economia global e, em Portugal, desempenha um papel crucial na empregabilidade e no desenvolvimento socioeconómico. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), o turismo representa uma parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, sendo um dos principais motores do crescimento económico. Em 2023, o Consumo de Turismo no Território Económico (CTTE) foi equivalente a 16,5% do PIB, atingindo um máximo histórico. No entanto, o setor enfrenta um desafio persistente, a dificuldade da retenção de talento. De acordo com Araújo (2024), a elevada taxa de rotatividade do sector deve-se à precariedade das condições que o mesmo apresenta, tais como: cargas horárias exaustivas que dificultam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, baixos salários e falta de incentivos ou benefícios, e ausência de oportunidades claras de crescimento profissional.

A indústria hoteleira depende fortemente da interação humana, sendo a entrega de serviços de qualidade um elemento central para o sucesso. O bem-estar e a motivação dos colaboradores desempenham um papel determinante na experiência do cliente e na reputação da marca no mercado (Baum, 2019). Contudo, muitas empresas ainda não dispõem de práticas adequadas que investiam no seu capital humano, o que resulta em baixos níveis de satisfação e motivação e custos acrescidos com recrutamento e formação, devido à perda de capital humano qualificado (Davidson et al., 2010).

A hotelaria caracteriza-se por condições laborais precárias e elevada rotatividade, fatores que afetam a estabilidade da força de trabalho e a qualidade dos serviços (Baum, 2019; Deery & Jago, 2015). A alta taxa de turnover gera custos adicionais e reduz a produtividade, tornando essencial a adoção de estratégias eficazes de gestão de recursos humanos (Guchait et al., 2015). Neste contexto, o desenvolvimento de um programa estruturado de gestão de carreira e progressão profissional apresenta-se como uma estratégia essencial para enfrentar esses desafios.

A implementação de um programa de gestão de carreira eficaz pode ajudar a mitigar estes desafios, através da promoção de oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional, aumentando o compromisso dos funcionários e reduzindo a intenção de saída (Govaerts et al., 2011; Karatepe & Vatankhah, 2015). Além disso, contribuem para um ambiente de trabalho mais atrativo, favorecendo a retenção de talento no setor hoteleiro (Kim et al., 2015).

Outro aspeto relevante é o impacto da qualificação e do desenvolvimento profissional na qualidade do serviço prestado. Colaboradores que recebem oportunidades de crescimento dentro da organização demonstram níveis mais elevados de compromisso e envolvimento, refletindo-se na experiência dos hóspedes e na fidelização de clientes (Karatepe & Vatankhah, 2015). A ausência de políticas claras de progressão pode resultar em frustração e desmotivação, prejudicando tanto o desempenho individual quanto o funcionamento global da unidade hoteleira (Deery & Jago, 2015). Por essa razão, a gestão de carreira deve ser encarada como uma estratégia não apenas para retenção de talentos, mas também como um diferencial competitivo no setor (Baum, 2019).

De acordo com Herzberg (1959), fatores como reconhecimento, crescimento profissional e oportunidades de desenvolvimento são cruciais para a motivação e satisfação no trabalho. A motivação e o desenvolvimento contínuo dos empregados são essenciais para melhorar a qualidade do serviço, o que impacta diretamente na satisfação dos clientes e no sucesso a longo prazo do hotel (Bettencourt & Brown, 2003). Além disso, Armstrong (2021) destaca que um programa de gestão de carreira alinhado com os objetivos estratégicos da organização promove o *engagement* ao nível individual e de equipa, contribuindo para a qualificação das equipas de trabalho.

As organizações hoteleiras que implementam estratégias de desenvolvimento de carreira e reconhecimento tendem a criar um ambiente de trabalho mais atrativo e produtivo (Kong, Cheung & Song, 2018). Um plano estruturado pode incluir formações contínuas, avaliações de desempenho regulares e programas de mentoring que incentivem a progressão profissional. Além disso, a criação de planos de carreira transparentes pode auxiliar na redução da insegurança profissional e promover maior estabilidade na equipa de trabalho. Armstrong (2021) argumenta que a implementação de programas de desenvolvimento organizacional alinhados às necessidades dos colaboradores resulta numa maior produtividade e *engagement*, impactando positivamente a reputação da empresa no mercado.

Tendo em conta a importância económica do setor hoteleiro no nosso país, é importante criar ambientes de trabalho mais produtivos e satisfatórios, capazes de responder às crescentes exigências do mercado e às expectativas dos clientes. Os programas de desenvolvimento de carreira têm demonstrado impactos positivos na retenção de talentos, na qualidade do serviço e na satisfação geral dos hóspedes (Coomes & DeBard, 2004). Assim, este projeto tem como objetivo principal a proposta de um modelo de gestão de carreira e progressão para uma unidade hoteleira específica, o Hotel X, contribuindo para as condições de trabalho dos colaboradores e a sua valorização. Ao adotar um plano estruturado de gestão de carreiras, o Hotel X poderá

fortalecer a sua posição como um local de trabalho atrativo e inovador, promovendo um ambiente mais estável e produtivo para os seus funcionários e garantindo um serviço de excelência para os seus hóspedes.

## Capítulo 2 – Revisão de Literatura

### 2.1. Carreira

A noção de carreira tem sido amplamente discutida na literatura de gestão de recursos humanos e desenvolvimento de pessoas. De forma geral, carreira pode ser entendida como a trajetória profissional de um indivíduo ao longo do tempo – ou seja, a sequência de experiências de trabalho, cargos e papéis que uma pessoa desempenha durante a vida profissional. (Van der Heijden & De Vos, 2015). Esta definição enfatiza que a carreira não se limita a um único emprego ou organização, mas sim engloba a evolução contínua das experiências profissionais e o desenvolvimento de competências ao longo do ciclo de vida. Segundo Van der Heijden e De Vos (2015), por exemplo, uma carreira consiste em “uma sequência de diferentes experiências de carreira de um indivíduo, refletida por diversos padrões de continuidade ao longo do tempo, atravessando vários espaços sociais, e caracterizada autonomia individual, conferindo sentido ao indivíduo” (p.7). Por outras palavras, a carreira inclui aspetos objetivos, tais como posições ocupadas, níveis hierárquicos e conquistas tangíveis, e aspetos subjetivos, como por exemplo as perceções pessoais de sucesso, significado do trabalho e satisfações obtidas em cada etapa (Greenhaus, et al., 2010).

É importante notar que o conceito de carreira evoluiu significativamente nas últimas décadas. Tradicionalmente, carreira era muitas vezes sinónimo de estabilidade e progressão linear dentro de uma única organização, seguindo etapas predefinidas. Nesta perspetiva clássica, prevalente ao longo do século XX, esperava-se que o indivíduo tivesse lealdade organizacional e, em troca, a organização ofereceria um emprego estável e oportunidades de ascensão tendo em conta a antiguidade e desempenho (Arthur & Rousseau, 1996; Inkson, 2006). No entanto, as profundas mudanças económicas e sociais – como a globalização, a revolução tecnológica e a reestruturação das organizações – desafiaram esse modelo tradicional de carreira. A partir dos anos 1990, passou-se a reconhecer a complexidade do conceito de carreira, indo além da visão linear. De acordo com Van der Heijden e De Vos (2015), a carreira envolve múltiplas dimensões (tempo, espaço social, agência, significado) e deve ser compreendida de forma sistémica e dinâmica. Assim, o foco deslocou-se da ideia de uma carreira “única” e previsível para a de percursos profissionais mais diversificados e personalizados.

A literatura contemporânea de carreiras identifica duas abordagens emergentes que contrastam com a carreira mais tradicional: a carreira proteana e a carreira sem fronteiras. Ambas surgem como respostas às transformações do mundo do trabalho e enfatizam

a flexibilidade e a autonomia do profissional na gestão da sua trajetória, em oposição à rigidez do antigo “emprego para a vida toda” numa única organização. (Silva et al., 2012)

O termo “proteano” foi criado por Hall (1976) em alusão a Proteus, uma deidade grega capaz de mudar de forma; assim, a carreira proteana caracteriza-se pela capacidade de auto direção e adaptação contínua do indivíduo ao longo do seu percurso profissional. Na carreira proteana, o próprio indivíduo assume o papel central de gerir a sua carreira, em vez de delegar essa responsabilidade à organização (Ribeiro et al., 2017). Isso implica que o profissional exerce elevada autonomia nas escolhas de carreira, tomando decisões alinhadas com as suas aspirações e reagindo de forma ágil às influências externas (Ribeiro et al., 2017). Briscoe e Hall (2006) aprofundaram o conceito ao afirmar que a carreira proteana é guiada por duas dimensões principais: ser autodirigida, isto é, o indivíduo toma controlo do seu destino profissional e procura ativamente oportunidades de desenvolvimento, e ser orientada por valores, significando que as decisões de carreira são pautadas primariamente pelos valores e critérios de sucesso pessoais do indivíduo, em vez de recompensas extrínsecas como salário ou estatuto (Ribeiro et al., 2017). Em suma, numa carreira proteana o profissional define o que é sucesso de maneira subjetiva e independente, podendo valorizar o equilíbrio trabalho e vida pessoal acima de promoções formais, e planeia o seu crescimento profissional de acordo com essas metas intrínsecas (Ribeiro et al., 2017). O vínculo com qualquer organização específica torna-se secundário, ao contrário da carreira tradicional, em que compromisso e lealdade organizacional eram fundamentais, na carreira proteana o foco passa para o desenvolvimento contínuo de competências e experiências que garantam a empregabilidade do indivíduo em um mercado de trabalho dinâmicos (Ribeiro et al., 2017). Os profissionais proteanos esperam das organizações oportunidades de aprendizagem e crescimento, mas sentem-se preparados para mudar de rota caso os seus valores e objetivos não sejam atendidos (Hall, 2004; Arthur et al., 1999).

Em paralelo ao conceito de carreira proteana, Arthur e Rousseau (1996) propuseram a ideia de carreira sem fronteiras “*boundaryless career*”, que descreve trajetórias profissionais caracterizadas por movimentações além das fronteiras tradicionais das organizações. Na carreira sem fronteiras, o percurso do indivíduo não está limitado a uma única empresa nem segue necessariamente um caminho linear predefinido, em vez disso, é concebido como uma sequência de oportunidades de trabalho em múltiplos contextos organizacionais (Ribeiro et al., 2017). Sullivan e Arthur (2006) esclarecem que a carreira sem fronteiras envolve dois tipos de mobilidade: a mobilidade física, que diz respeito à mudança de empresa, de função ou de localização geográfica, e a mobilidade psicológica, que se refere à perceção do indivíduo sobre

sua capacidade de fazer transições e à sua abertura para novas experiências profissionais além da organização atual. Um profissional com alta orientação “sem fronteiras” tende a ser mais independente do empregador, valorizando oportunidades de crescimento onde quer que elas existam, e menos apegado às estruturas hierárquicas tradicionais. Nesse contexto, quebram-se expectativas clássicas de carreira, o indivíduo procura expandir a sua rede de relacionamentos e conhecimentos para além de uma só empresa e desenvolve competências transferíveis que lhe permitam navegar por diferentes organizações e setores (Ribeiro et al., 2017). Mainiero e Sullivan (2006) destacam que a orientação sem fronteiras implica que o profissional assuma riscos calculados ao mudar de emprego, mas também obtém maior diversidade de experiências. Vale ressaltar que a carreira sem fronteiras não significa ausência total de vínculo ou compromisso, o profissional pode envolver-se profundamente num trabalho ou projeto, porém esse compromisso está dependente do desenvolvimento contínuo, isto é, só permanece enquanto está a aprender e a evoluir. Assim, a noção de carreira sem fronteiras enfatiza a empregabilidade sustentada por meio da mobilidade, o sucesso é obter experiências ricas e progressivas, mesmo que isso envolva passar por diferentes organizações ao longo da vida profissional.

Estas abordagens, carreira proteana e carreira sem fronteiras, são marcadas pela valorização da aprendizagem contínua, da adaptabilidade e da proatividade do profissional. É importante notar que estas abordagens não invalidam a estrutura organizacional, mas requerem que as empresas adotem práticas diferentes, por exemplo, oferecer experiências de carreira variadas, rotatividade de funções, projetos desafiadores e apoio ao desenvolvimento, emergindo a ideia de que a gestão eficaz da carreira envolve tanto o indivíduo quanto a organização de forma colaborativa, levando ao conceito de carreira partilhada. (Ribeiro et al., 2017).

Este novo conceito de carreira procura equilibrar as responsabilidades entre o indivíduo e a organização no desenvolvimento da trajetória profissional, ou seja, é considerado um processo de parceria em que organização e empregado colaboram ativamente na definição e no alcance dos objetivos de carreira do indivíduo. Neste modelo é esperado que a organização assuma o papel de facilitadora de recursos de desenvolvimento, por exemplo proporciona ferramentas e oportunidades, enquanto o indivíduo permanece como agente principal no estabelecimento de objetivos e decisão sobre os aspetos que quer investir na sua carreira (e.g., Dutra, 2017; Ponte & Oliveira, 2015).

A ideia de carreira partilhada converge com abordagens recentes de desenvolvimento de carreira sustentável, que enfatizam a partilha de responsabilidades de diversos *stakeholders* na construção de carreiras ao longo da vida (De Vos et al., 2020). Apesar do indivíduo ser o

protagonista, reconhece-se que as organizações exercem grande influência, seja positiva (oferecendo suporte) ou negativa (criando barreiras). Assim, uma gestão de carreiras eficaz hoje pressupõe diálogo e parceria, planos de carreira alinhados aos objetivos estratégicos da empresa e aos talentos e aspirações pessoais dos empregados. Dutra (2013) afirma que há uma diminuição da distância entre as expectativas do empregado e o que a empresa pode oferecer quando ocorre essa partilha.

A gestão de carreiras contemporânea é frequentemente analisada sob duas óticas complementares: a do indivíduo, que gere ativamente a sua carreira, e a da organização, que implementa práticas para orientar e reter talentos.

Do ponto de vista individual, a gestão de carreira é concebida como um processo cíclico que envolve diferentes etapas, conforme proposto por Greenhaus, e colegas (2010). Esse ciclo inclui: autoexploração (análise de interesses, valores, forças e fraquezas, e identificação de motivações pessoais), estabelecimento de objetivos de carreira (definição de metas de curto e longo prazo, incluindo aspirações de cargos, competências ou experiências desejadas), desenvolvimento e implementação de planos de ação (procura ativa de oportunidades de capacitação, *networking*, e movimentações laterais ou verticais), e avaliação dos progressos (acompanhamento dos resultados alcançados, reajuste de objetivos conforme necessário). Pinto (2019) reforça que esse processo exige que o indivíduo desenvolva competências como o autoconhecimento, a capacidade de aprendizagem contínua, a resiliência perante obstáculos e a iniciativa para aproveitar oportunidades.

Do ponto de vista organizacional, a gestão de carreiras diz respeito às políticas e práticas que a empresa adota para apoiar, direcionar e reter o desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores (Dutra, 2010). Nas últimas décadas, as organizações perceberam que, para atrair e reter talentos, não basta oferecer salários competitivos, é fundamental oferecer perspectivas de crescimento. Deste modo, a gestão de carreiras tornou-se parte estratégica da gestão de talentos nas empresas. As práticas organizacionais de gestão de carreira englobam, por exemplo: planos de carreira formais, que estruturam possíveis trajetórias (horizontal e vertical) dentro da empresa; programas de mentoring e coaching, nos quais empregados experientes orientam o desenvolvimento dos mais juniores; avaliações de desempenho e potencial vinculadas a planos de desenvolvimento individuais; ações de formação e desenvolvimento (como financiamentos para educação contínua, workshops de competências, rotações de função para aquisição de experiência) (Baruch & Peiperl, 2000). Tais práticas variam em sofisticação de acordo com a organização, enquanto grandes multinacionais tendem a ter programas bem estruturados de gestão de carreiras, pequenas empresas podem adotar

abordagens mais informais (Bohlander & Snell, 2010). Em todos os casos, o objetivo da perspectiva organizacional é alinhar os interesses dos colaboradores com os objetivos da empresa.

Quando bem executada, a gestão de carreiras partilhada traz benefícios mútuos, para o indivíduo e para a organização. De acordo com a literatura, os indivíduos que praticam ativamente a gestão da sua carreira, tendem a experimentar maior satisfação de carreira e melhor empregabilidade a longo prazo (e.g., De Vos & Soens, 2008; King, 2004). Por outro lado, para a organização permite uma melhor alocação de pessoas em posições condizentes com seus perfis, e formação de um conjunto interno de talentos pronto para assumir posições-chave (Collings & Mellahi, 2009). Kong e colegas (2018), sugerem que as práticas de gestão de carreira efetivas correlacionam-se positivamente com o envolvimento e compromisso organizacional dos funcionários, reduzindo intenções de saída (Kong et al., 2018; Ornstein et al., 1989).

## **2.2. Carreira no setor hoteleiro**

O setor hoteleiro, inserido na indústria da hospitalidade e turismo, possui particularidades marcantes no que diz respeito às carreiras e à gestão de pessoas. Trata-se de um setor que depende fortemente do trabalho humano para a prestação dos seus serviços. Ao mesmo tempo, é um setor conhecido por oferecer amplas oportunidades de entrada no mercado de trabalho, mas que enfrenta grandes desafios em termos de retenção e progressão de carreira. Por isso, o alinhamento entre os esforços individuais e organizacionais no desenvolvimento de carreira revela-se especialmente difícil.

O setor hoteleiro é caracterizado por oferecer muitas posições de nível inicial ou operacional (por exemplo, rececionistas, empregados de mesa, governantas, cozinheiros auxiliares), que frequentemente não requerem alta qualificação para o seu ingresso. Isso torna o setor um importante empregador, inclusive de jovens em início de carreira e trabalhadores com menor escolaridade. No entanto, a estrutura hierárquica típica dos hotéis é relativamente reduzida acima desses níveis operacionais, existem alguns patamares de supervisão e gestão (supervisor de recepção, chefe de sala, chefes de departamento, direção do hotel), mas o número de posições de chefia é limitado comparado ao grande volume de funcionários na base. Assim, do ponto de vista de carreira, a progressão vertical é limitada apenas a uma parcela reduzida, e quando ocorre, tende a exigir larga experiência e tempo de casa. Consequentemente, é comum que profissionais talentosos procurem mobilidade entre unidades ou redes hoteleiras para ascender. Essa dinâmica reflete um traço de carreira sem fronteiras presente na hotelaria, a

mobilidade entre empresas do setor é vista muitas vezes como necessária para o avanço profissional (Kong et al., 2018; Tolkach & Tung, 2019)

Outro aspeto importante é a natureza das condições de trabalho na hotelaria, que podem influenciar as decisões de carreira dos indivíduos, tais como: horários extensos e irregulares, baixos salários e falta de oferta de benefícios. Dada a necessidade de operação de 24 horas, os trabalhadores dos hotéis têm horários irregulares e extensos, incluindo trabalho noturno, fins de semana e feriados, o que dificulta o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, sobretudo em funções base, os salários tendem a ser baixos e nem sempre há oferta de benefícios atraentes ou planos de carreira estruturados (Chen et al., 2018). Este cenário contribui para que a hotelaria seja por vezes encarada como uma “carreira de transição”, um setor onde os indivíduos entram temporariamente, adquirem alguma experiência, mas depois migram para outras indústrias à procura de melhores condições ou para exercer a profissão para a qual se formaram (Walsh & Taylor, 2007)

### **2.3. Turnover**

Turnover pode ser definido como a rotatividade de pessoal, ou seja, a saída de empregados de uma organização em determinado período, seguida da substituição por novos colaboradores (Cable & Judge, 2017). Na literatura, o turnover é classificado segundo três formas: voluntário vs. involuntário, funcional vs. disfuncional e evitável vs. inevitável.

Hom e Griffeth (1995) definem o turnover voluntário como a rotura voluntária da ligação com a organização por vontade do próprio indivíduo, por exemplo quando o colaborador se demite por ter uma oferta de emprego melhor. Segundo a literatura, o turnover voluntário resulta tipicamente de múltiplos fatores: fatores individuais (baixa satisfação, compromisso organizacional), fatores organizacionais (conteúdo da função, relações, recompensas) e fatores contextuais (situação do mercado, família, localização) (Mitchell, Holtom & Lee, 2001). De acordo com Hom e colegas (2017), o nível de satisfação no trabalho e um baixo compromisso organizacional são preditores-chave de maior turnover voluntário. Quando um empregado está insatisfeito, aumentam-se as probabilidades dele procurar outro emprego e eventualmente pedir a demissão. Contudo, também existem fatores organizacionais que podem contribuir para a saída voluntária, como condições de trabalho stressantes ou perigosas e ausência de desenvolvimento profissional (Allen et al., 2010; Mitchell et al., 2001). Lee e Mitchell (1994), referem que muitas saídas são desencadeadas por eventos específicos, levando os indivíduos a reavaliar a sua permanência. Por outro lado, o turnover involuntário ocorre quando a decisão de terminar a relação de trabalho é da organização, ou seja, por motivos

alheios à vontade do empregado, por exemplo cortes económicos ou reestruturações (Griffeth Hom, 1995). Uma taxa elevada de turnover involuntário pode ser um indicador de falhas em práticas de recursos humanos, como falhas em processos de seleção ou gestão de desempenho da empresa (Pontotel, 2023).

A funcionalidade do turnover depende do desempenho dos colaboradores caracteriza-se como funcional quando a empresa beneficia da saída de um colaborador, ou seja, há a substituição de um colaborador de baixo desempenho por outro mais produtivo, e disfuncional quando a perda do colaborador prejudica a empresa, isto é quando os colaboradores eficazes ou com elevado desempenho saem da empresa (Hausknecht & Trevor, 2011). O turnover funcional é visto como saudável, uma vez que a substituição de colaboradores permite a renovação da organização com ideias diferentes e pode remover indivíduos desalinhados (Allen, et al., 2010). O turnover disfuncional apresenta consequências negativas para a empresa, tanto ao nível financeiro, pois a substituição de colaboradores gera custos ao nível de recrutamento e seleção e formação inicial para os novos colaboradores, como operacional, uma vez que uma elevada taxa de turnover está relacionada com redução de produtividade e qualidade dos serviços. (Cable & Judge, 2017). Esta redução está associada à perda do *know-how* daqueles que saíram e relações entre colegas, pois a motivação daqueles que permanecem pode cair, seja por sobrecarga de trabalho ou por questionarem a atratividade de permanecer (Cable & Judge, 2017).

O turnover pode ainda ser caracterizado como: evitável referindo-se a separações que poderiam ser prevenidas pela organização (por exemplo, saídas motivadas por insatisfação com salário), e inevitável aplica-se a casos como mudança de país por motivos familiares, falecimento ou outros fatores fora do controlo da empresa (Allen, 2008; Morrell, 2004).

Apesar das diferentes caracterizações de turnover, a literatura encontrou concordância quanto às implicações que uma elevada taxa de turnover tem na estratégia e competitividade de uma empresa (Huselid, 1995). As empresas com elevada taxa de rotatividade enfrentam dificuldade em sustentar iniciativas de longo prazo, perdem vantagem competitiva, especialmente se talentos saem para concorrentes levando *know-how* ou segredos comerciais, e podem ver a sua imagem manchada no mercado de trabalho, tornando ainda mais difícil atrair bons profissionais (Huselid, 1995; Hom et al., 2017).

Tendo em conta a precariedade das condições do sector hoteleiro, este é caracterizado pela sua elevada taxa de rotatividade (Araújo, 2024). A constante saída de funcionários implica custos elevados de recrutamento e formação de novos colaboradores, algumas estimativas calculam que substituir um empregado pode custar entre 90% a 200% do seu salário

anual em termos de despesas de seleção, contratação, formação e perda de produtividade até o novato atingir pleno desempenho (Cable & Judge, 2017). Além disso, a rotatividade impacta negativamente a qualidade do serviço prestado aos clientes, ponto crítico na hospitalidade. Equipas instáveis, com muitos membros inexperientes ou temporários, tendem a apresentar mais falhas no atendimento e menor consistência na execução dos padrões do hotel. Há também o risco de perda de capital intelectual, funcionários experientes levam consigo conhecimentos sobre preferências de hóspedes, procedimentos internos e uma cultura de serviço que nem sempre é fácil de repor. A literatura tem demonstrado que o *turnover* elevado está associado à queda em indicadores de satisfação de clientes e até mesmo em desempenho financeiro de unidades hoteleiras (Shaw et al., 2005; Park & Shaw, 2013).

Sendo o sector hoteleiro particularmente conhecido pelos seus altos níveis de turnover, torna-se importante encontrar estratégias para mitigar este problema.

#### **2.4. Gestão de carreira e turnover no setor hoteleiro**

A literatura tem apontado o desenvolvimento de práticas de gestão de carreira como uma estratégia importante na redução dos índices de rotatividade, sugerindo que investimentos na trajetória dos funcionários podem traduzir-se em maior permanência e lealdade (e.g., Allen et al., 2010; Weng & McElroy, 2012). Uma premissa básica, os funcionários tendem a permanecer em organizações onde veem um futuro profissional atraente, isto é, quando os funcionários percebem que podem atingir as suas metas de carreira internamente têm a motivação para investir a sua energia e tempo na empresa, diminuído as suas intenções de saída (Weng & McElroy, 2012).

A hotelaria é percecionada como um setor com carreiras limitadas, sem oportunidades de avanço ou perspectiva de futuro (e.g., Davidson et al., 2010; Walsh & Taylor, 2007). Num estudo realizado com gestores de hotéis, descobriram que muitos colaboradores deixavam as suas organizações, porque não viam oportunidades de crescimento, apesar de gostarem da área de hospitalidade (Walsh & Taylor, 2007). Na mesma linha de pensamento, o estudo realizado por Blomme e colegas (2010), numa amostra de graduados em gestão hoteleira, demonstrou que a discrepância entre as expectativas de carreira e a realidade encontrada nos primeiros anos de trabalho, particularmente quanto à progressão e desenvolvimento, levava à elevada intenção de saída.

Contudo, grandes redes hoteleiras internacionais, como Marriott, Hilton ou Accor, já deram os primeiros passos e investem há anos em programas de desenvolvimento de liderança e rotas de mobilidade global, apresentando níveis mais elevados na retenção de talentos e no

preenchimento interno de muitas posições de gestão (Marriott International, 2025; Hilton, 2025; Accor, 2024). Por exemplo, a Marriott International reporta consistentemente altas taxas de preenchimento interno de vagas de gestão, resultado da sua cultura de promover dentro de casa e de programas como o *Voyage* (trainee global) que formam jovens para futuras carreiras na empresa (Marriott International, 2025). Esses programas sinalizam aos novos colaboradores que há, sim, um futuro de longo prazo se eles permanecerem e se desenvolverem. Em Portugal, cadeias hoteleiras de luxo e boutiques começam a adotar práticas semelhantes em escala menor, como planos de carreira plurianuais e mentoring de executivos seniores, para reter equipas núcleo.

Esses resultados sugerem que atuar sobre esse *gap*, alinhando expectativas com caminhos de carreira claros e oportunidades de desenvolvimento, podem ser uma estratégia eficaz para aumentar a retenção (Ferreira, 2022). Contudo, importa destacar que a gestão de carreira, para influenciar positivamente a retenção, deve ser bem comunicada e percebida pelos colaboradores. Não basta existir um plano no papel, os funcionários precisam de conhecer as oportunidades e acreditar nelas. Transparência e comunicação interna sobre critérios de promoção, disponibilização de vagas internas antes de recrutar externamente, e celebração de casos de progressão interna (*storytelling* organizacional) são práticas que reforçam a credibilidade dos planos de carreira (King, 2004). Quando empregados veem colegas a ascender por mérito, também se sentem motivados a seguir trajetórias semelhantes. Isso ajuda a criar uma cultura de carreira dentro do hotel, uma atmosfera em que ingressar num cargo inicial é visto como o primeiro passo de uma escada possível, e não um beco sem saída (Lemos, 2023).

Existe uma forte evidência empírica quanto à relação entre gestão de carreira e redução do turnover, especialmente em setores tão desafiantes como a hotelaria (Walsh, et al, 2007). Ao desenhar caminhos de progressão, investir no desenvolvimento e partilhar a responsabilidade da carreira com os empregados, os hotéis podem aumentar o *engagement* e a lealdade de sua força de trabalho, diminuindo os altos custos e prejuízos associados à rotatividade. A criação de um modelo de carreira e progressão adaptado ao contexto hoteleiro, tal como o que se propõe desenvolver para o Hotel X, não é apenas uma questão de gestão de recursos humanos mais sofisticada, mas uma estratégia de negócio crucial para elevar a sustentabilidade organizacional e a qualidade dos serviços em um setor onde as pessoas fazem toda a diferença.

### Capítulo 3 - Apresentação do Contexto/ organização

O Hotel X é um hotel urbano de três estrelas localizado no centro de Lisboa, na Avenida Almirante Reis. Inaugurado em 2002 e totalmente renovado em 2016, o hotel adaptou-se às exigências do turismo moderno, oferecendo instalações e serviços confortáveis e atualizados. A sua localização central permite o acesso rápido às principais zonas turísticas da capital, nomeadamente à Baixa Pombalina ou Chiado, sendo uma mais-valia para os turistas.

Lisboa tem-se afirmado como um dos principais destinos urbanos da Europa, com um crescimento do turismo. Só nos primeiros 11 meses de 2024, a cidade recebeu mais de 7,9 milhões de turistas alojados, um número superior a qualquer outra região do país (Publituris Hotelaria, 2025). Este crescimento tem incentivado uma forte expansão da oferta hoteleira local.

Os hotéis de três estrelas desempenham um papel importante neste panorama, ao oferecerem uma solução viável e com boa relação de qualidade – preço, mantendo localizações centrais. Estudos do Observatório do Turismo de Lisboa mostram que, mesmo na época baixa, os hotéis de três estrelas na cidade podem atingir taxas de ocupação superiores a 80%, por vezes ultrapassando a ocupação dos hotéis de categorias superiores (Ambitur, 2024). Por exemplo, num relatório referente ao mês de novembro (época tipicamente baixa), os hotéis de 3 estrelas em Lisboa obtiveram uma taxa de ocupação média de 83,1%, superior à das 4 estrelas (80,1%) e muito acima da das 5 estrelas (65,5%) (Ambitur, 2024).

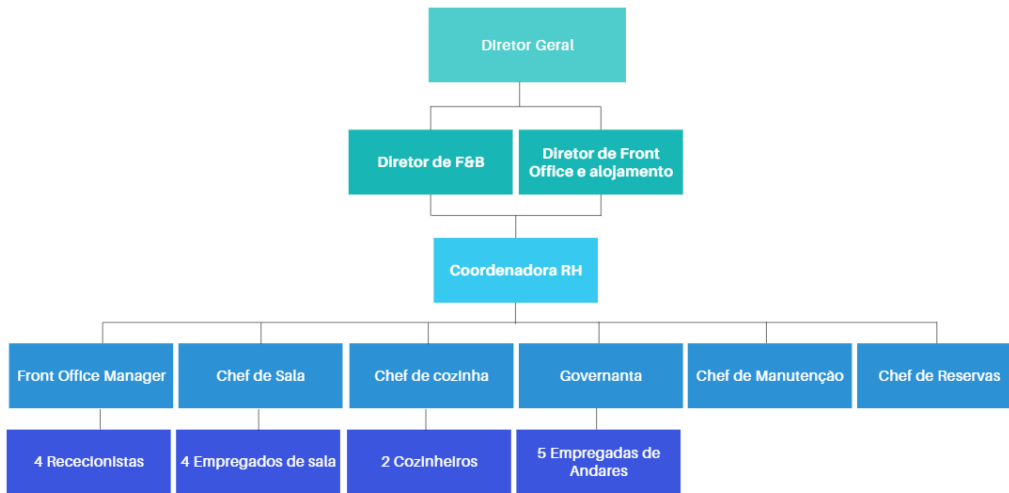
O turismo urbano em Lisboa caracteriza-se por uma menor sazonalidade, com um fluxo de visitantes mais equilibrado ao longo do ano. Este padrão deve-se a fatores como viagens de curta duração (“*city breaks*”), eventos culturais e de negócios, e um clima ameno que convida a visitas fora da época alta.

Neste cenário competitivo, marcado também pelo crescimento da presença do alojamento local (AL), com mais de 20 mil alojamentos locais no concelho de Lisboa registados em 2022 (Câmara Municipal de Lisboa, 2023), os hotéis tradicionais viram-se obrigados a reforçar a sua proposta de valor. O Hotel X respondeu a este desafio através da renovação das suas instalações em 2016 e da diversificação constante dos serviços, procurando satisfazer um público cada vez mais exigente quanto à localização, preço e experiência.

Ao posicionar-se como uma opção economicamente acessível, moderna e bem localizada, o Hotel X tem conseguido manter-se “vivo” e competitivo no mercado hoteleiro.

### 3.1. Organização e estrutura da empresa

#### 3.1.1. Organograma Hierárquico



**Figura 1:** Organograma do hotel X

A estrutura organizacional do Hotel X está desenhada de forma hierárquica, permitindo uma gestão estratégica eficiente e uma coordenação harmoniosa entre os diferentes setores operacionais. No topo da hierarquia encontra-se o Diretor Geral, que é também o proprietário do hotel. Este é o responsável máximo pela definição das diretrizes estratégicas, pela supervisão global do funcionamento da unidade hoteleira e pela tomada de decisões de maior impacto.

Logo abaixo, situam-se os Diretores de Departamento, entre os quais se destacam o Diretor de Alimentação e Bebidas, que supervisiona todas as operações relacionadas com os serviços de restauração e bar, e o Diretor responsável pelo Front Office e pelo setor de Alojamento, que assegura a qualidade do atendimento ao cliente e a gestão eficiente dos serviços de hospitalidade.

A nível de coordenação interdepartamental, a estrutura conta com uma Coordenadora de Recursos Humanos, cuja função é garantir a boa gestão das equipas, o recrutamento, a formação e o cumprimento das normas laborais, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Em termos operacionais, existem diversas chefias responsáveis pela execução e supervisão direta das atividades diárias. Entre estas, encontram-se o responsável pelo Front Office, a chefia de sala que lidera o serviço no restaurante, o chef de cozinha que coordena as operações gastronómicas, o responsável pela manutenção que assegura o bom funcionamento

técnico das instalações, o responsável pelo departamento de reservas e a governanta, que coordena a equipa de limpeza e arrumação dos quartos.

Por fim, a equipa operacional é composta por profissionais que garantem o funcionamento diário do hotel. Na receção, trabalham quatro rececionistas encarregues do atendimento ao público e das operações de check-in e check-out. No restaurante e no bar, quatro empregados de sala asseguram o serviço aos clientes. A cozinha é composta por dois cozinheiros responsáveis pela preparação das refeições. No departamento de *Housekeeping*, cinco empregadas de andares são responsáveis pela limpeza, arrumação e manutenção da higiene dos quartos e áreas comuns.

Esta estrutura permite uma clara divisão de responsabilidades e uma comunicação eficaz entre todos os níveis, assegurando uma operação harmoniosa e orientada para a excelência no serviço ao cliente.

### ***3.1.2. Turnos de Trabalho***

Os turnos de trabalho variam conforme a natureza e as exigências operacionais de cada departamento. Setores que envolvem atendimento direto ao cliente, como a receção e os serviços de alimentação e bebidas, operam em horários alargados ou contínuos, o que exige a divisão em diferentes turnos para garantir a cobertura total das atividades. Já os departamentos de apoio seguem, em geral, um horário administrativo. A tabela 1. apresenta a distribuição dos turnos de trabalho por departamento.

**Tabela 1:** *Turnos de trabalho por departamento*

<i>Turnos no Hotel X</i>		
<b>Departamento</b>	<b>Turno / Horário</b>	<b>Horário</b>
<b>Receção</b>	Turno da Manhã	07h30 – 15h00
	Turno da Tarde	15h00 – 23h30
	Turno da Noite	23h30 – 07h00
<b>Cozinha e Restaurante/Bar</b>	Turno da Manhã	06h30 – 14h30
	Turno da Tarde	15h30 – 00h00
<b>Restantes Departamentos</b>	Horário de Funcionamento	09h00 – 18h00

### **3.2. Caracterização dos colaboradores**

O Hotel X conta com uma equipa de 25 colaboradores, distribuídos por diversas áreas funcionais como receção, restauração, cozinha, *housekeeping*, manutenção, reservas e recursos humanos. A seguir, apresentam-se os principais dados que caracterizam o perfil médio destes profissionais:

O Hotel X é apoiado por uma equipa composta por vinte e cinco colaboradores, distribuídos por diferentes áreas funcionais essenciais ao funcionamento da unidade, nomeadamente receção, restauração, cozinha, *housekeeping*, manutenção, reservas e recursos humanos.

No que diz respeito ao perfil médio dos profissionais que integram esta equipa, a idade média situa-se nos trinta e dois anos, o que revela um grupo maioritariamente jovem. A distribuição por género indica que aproximadamente sessenta e cinco por cento dos colaboradores são do sexo masculino, enquanto cerca de trinta e cinco por cento são do sexo feminino.

A antiguidade média na empresa é de vinte e cinco meses, o que reflete um percurso relativamente recente da maioria dos profissionais no hotel. Em termos de habilitações literárias, predominam os colaboradores com o ensino secundário completo, correspondendo ao décimo segundo ano de escolaridade, o que assegura uma formação compatível com as exigências das funções desempenhadas.

### 3.3. Produtos e Serviços do Hotel

Enquanto unidade de três estrelas vocacionada para o turismo citadino, o Hotel oferece um conjunto abrangente de produtos e serviços de alojamento adequados ao público-alvo.

O produto principal é o alojamento com 59 quartos, distribuídos por vários pisos temáticos alusivos a ícones de Lisboa. Os quartos apresentam comodidades modernas (e.g., climatização, casa de banho privativa, televisão de ecrã plano com canais por cabo) alinhadas com os padrões internacionais que visam proporcionar conforto e funcionalidade tanto para turistas em lazer, como para clientes em negócios de curta duração. Entre as comodidades disponíveis, destaca-se a ligação Wi-Fi gratuita em todas as áreas do hotel, essencial no contexto atual para turistas conectados.

Em termos de serviços de alimentação e bebidas (F&B), o hotel dispõe de um restaurante no piso térreo, onde é servido diariamente o pequeno-almoço em regime buffet. Para além do serviço matinal, o restaurante permanece em funcionamento ao longo do dia com um menu de refeições ligeiras e snacks, adaptado à clientela urbana que possa preferir refeições rápidas no hotel. Junto ao restaurante encontra-se um bar e lounge, onde os hóspedes podem desfrutar de bebidas e aperitivos num espaço de convívio descontraído. Este bar funciona também como extensão da área social do átrio, proporcionando momentos de descanso após os passeios pela cidade.

No que respeita aos serviços de receção e atendimento ao cliente, o X assegura uma receção 24 horas, garantindo apoio permanente para *check-in/check-out* e assistência aos pedidos dos hóspedes. A receção fornece informação turística, reserva de transferes ou táxis, armazenamento de bagagens e um serviço de concierge básico, auxiliando na marcação de excursões ou recomendações locais. Adicionalmente, o hotel disponibiliza serviço de quartos (*room service*) para conveniência dos hóspedes que desejem refeições ligeiras ou bebidas no quarto.

O Hotel cumpre os requisitos legais de acessibilidade, pois os seus serviços e comodidades incluem acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida, com quartos adaptados e elevadores. Para além disso, preocupa-se ainda com a segurança e bem-estar dos clientes, dispondo de sistemas de videovigilância e cofres para guarda de valores, bem como assistência médica de emergência sob pedido.

Em suma, o portefólio de produtos e serviços do hotel abrange desde o alojamento confortável aos serviços complementares de alimentação, apoio 24 horas e facilidades modernas como o Wi-Fi, garantindo uma experiência completa ao hóspede. Este conjunto está

em linha com o que se espera de um hotel de três estrelas urbano atual, que procura equilibrar a eficiência operacional com a satisfação das necessidades essenciais do cliente turístico.

## Capítulo 4: Método

Com o objetivo de compreender os motivos que levaram à saída de vários colaboradores do hotel, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 4 ex-funcionários. A recolha de dados teve como foco identificar percepções sobre as condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento profissional, reconhecimento e satisfação geral com a experiência na organização. As entrevistas permitiram obter um entendimento mais profundo e qualitativo sobre os fatores que influenciaram a decisão de saída dos participantes.

A amostra deste estudo foi composta por quatro ex-colaboradores do hotel, que ocuparam diferentes funções operacionais. Os participantes foram selecionados por conveniência, considerando que tinham deixado recentemente a organização e estavam disponíveis para partilhar as suas experiências. A Tabela 2 apresenta a caracterização dos entrevistados, incluindo idade, sexo, tempo de permanência na empresa, a função exercida no momento da entrada e a função ocupada no momento da saída.

A análise dos dados foi realizada com o apoio do software MaxQDA, que permitiu guardar, organizar e codificar o conteúdo das entrevistas. Foi utilizada uma codificação mista, ou seja, com categorias previamente definidas com base nos objetivos da investigação e na literatura relevante, mas com subcategorias que emergiram ao longo da análise, à medida que os dados eram explorados.

O guião de entrevista utilizado como base para a recolha de dados encontra-se disponível no Anexo 1.

**Tabela 2:** *Caracterização dos participantes*

<i>Caracterização dos participantes</i>					
Participantes	Idade	Sexo	Tempo no Hotel	Função quando entrou	Função quando saiu
Participante 1	30	Masculino	2 anos	Cozinheiro	Chef de cozinha
Participante 2	24	Masculino	6 meses	Rececionista	Rececionista
Participante 3	26	Masculino	1 ano e 1 mês	Empregado de sala	Empregado de sala
Participante 4	28	Masculino	9 meses	Rececionista	Rececionista

## Capítulo 5 - Resultados

### 5.1. Problemas identificados no hotel

Com base na análise das entrevistas, foram identificados diversos problemas organizacionais vivenciados pelos ex-colaboradores durante o tempo em que trabalharam no hotel. Para efeitos de contagem, considerou-se apenas uma ocorrência por participante; ou seja, se um entrevistado mencionou a mesma questão mais do que uma vez, esta foi contabilizada apenas uma vez.

Os principais problemas reportados foram agrupados em quatro subcategorias: remuneração, reconhecimento, progressão na carreira e condições de trabalho. A Tabela 3 resume os resultados e a frequência com que cada problema foi mencionado.

**Tabela 3:** *Problemas identificados no hotel, segundo os ex-colaboradores*

<i>Problemas identificados no hotel</i>		
<b>Categoria principal</b>	<b>Subcategorias principais</b>	<b>Nº de participantes</b>
<b>Problemas</b>	Remuneração: Salário considerado inadequado; horas extra não pagas	3
	Falta de reconhecimento: Ausência de valorização do esforço e desempenho	4
	Progressão na carreira: Inexistência de oportunidades de progressão e formação	4
	Condições de trabalho: Sobrecarga; falta de pessoal; horários inflexíveis	3

A análise dos dados permitiu identificar uma categoria principal, designada como “Problemas”, à qual estão associadas quatro subcategorias que emergiram à posteriori durante a codificação das entrevistas: remuneração, reconhecimento, progressão na carreira e condições de trabalho. Estas subcategorias representam os principais fatores que motivaram a decisão dos participantes em abandonar a organização.

A subcategoria remuneração diz respeito a percepções de injustiça ou inadequação no salário atribuído face às funções desempenhadas. Um dos participantes referiu sentir-se desvalorizado financeiramente, apesar das responsabilidades que assumia:

*“Eu estava a desempenhar o papel de chefe de cozinha, mas continuava a receber como cozinheiro de primeira... Sentia que não havia reconhecimento pelo que eu estava a fazer” (P1).*

A subcategoria reconhecimento abrange a percepção de ausência de valorização por parte da entidade patronal relativamente ao esforço e desempenho dos colaboradores. Esta falta de reconhecimento foi expressa por vários participantes e aparece frequentemente associada à frustração com o ambiente organizacional.

A subcategoria progressão na carreira refere-se à inexistência de oportunidades de evolução profissional ou à percepção de estagnação nas funções. Um dos entrevistados partilhou:

*“A principal razão para eu não ter continuado foi a falta de oportunidades de progressão; nunca senti abertura ou reconhecimento para evoluir” (P2).*

Por fim, a subcategoria condições de trabalho refere-se a aspetos como a carga horária, os recursos disponíveis para o desempenho das funções e a pressão sentida no dia a dia. Embora esta subcategoria não tenha sido destacada em citações diretas, surgiu de forma transversal nas entrevistas como uma preocupação comum.

Apesar destes problemas, todos os entrevistados referiram que o ambiente entre colegas era positivo e caracterizado pela entreajuda. Contudo, este fator não foi suficiente para compensar as fragilidades estruturais apontadas.

A Tabela 4 apresenta uma síntese dos principais motivos de saída identificados, organizados pela categoria e subcategorias descritas.

## 5.2. Motivos de saída dos colaboradores

*Tabela 4: Motivos de saída indicados pelos ex-colaboradores*

<i>Motivos de saída</i>		
Categoria principal	Subcategorias principais	Nº de participantes
<b>Motivos de Saída</b>	Remuneração: Salário inadequado; falta de compensação pelo esforço	3
	Falta de reconhecimento: Ausência de valorização profissional	4
	Progressão na carreira: Falta de oportunidades de crescimento	3
	Condições de trabalho: Carga excessiva de trabalho; incompatibilidade de horários	2

A análise dos dados permitiu identificar uma categoria principal, designada como “Motivos de Saída”, à qual estão associadas quatro subcategorias que emergiram à posteriori durante a codificação das entrevistas: remuneração, reconhecimento, progressão na carreira e condições de trabalho. Estas subcategorias representam os principais fatores que motivaram a decisão dos participantes em abandonar a organização.

Todos os participantes referiram sentir que o seu empenho não era reconhecido pela gestão. Nenhum deles recebeu incentivos ou contrapropostas no momento da saída. Como afirmou um dos rececionistas:

*“Já não me sentia valorizado e via que não tinha qualquer oportunidade de crescer ali dentro” (P4).*

Durante as entrevistas, os ex-colaboradores também foram convidados a apresentar sugestões que, na sua perspetiva, poderiam contribuir para melhorar a retenção e a motivação no trabalho. As suas propostas foram agrupadas na Tabela 5.

Os motivos que levaram vários colaboradores a sair do Hotel estão diretamente relacionados com os problemas acima descritos. De forma geral, os ex-colaboradores

apontaram remuneração inadequada, falta de progressão na carreira, ausência de reconhecimento e condições de trabalho pouco atrativas como os principais fatores na decisão de saída.

Vários participantes indicaram que a baixa remuneração foi um fator decisivo para a saída. Em particular, um ex-chefe de cozinha relatou que assumiu responsabilidades de chefia sem receber a devida retribuição, sentindo-se injustiçado: *“Eu estava a desempenhar o papel de chefe de cozinha, ..., mas continuava a receber como cozinheiro de primeira... Sentia que não havia reconhecimento pelo que eu estava a fazer”* (P1). Este desalinhamento entre responsabilidades e salário gerou insatisfação e um sentimento de injustiça. De modo semelhante, outros participantes mencionaram que o salário não acompanhava o esforço e dedicação investidos, não havendo qualquer atualização ou incentivo financeiro significativo durante o período em que trabalharam no hotel.

Todos os participantes revelaram uma percepção de desvalorização do seu trabalho por parte da gestão, manifestada tanto na falta de recompensas financeiras quanto na ausência de apreço profissional. Os ex-colaboradores sentiram que o seu empenho diário não era devidamente reconhecido, por exemplo, nenhum deles recebeu uma contraproposta ou incentivo para permanecer no momento em que decidiram sair. Como sintetizou um dos ex-rececionistas, *“já não me sentia valorizado e via que não tinha qualquer oportunidade de crescer ali dentro”* (P4).

Quase todos os entrevistados apontaram a inexistência de oportunidades de progressão como um motivo determinante para a saída. Um ex-rececionista enfatizou que *“a principal razão para eu não ter continuado foi a falta de oportunidades de progressão; nunca senti abertura ou reconhecimento para evoluir”* (P2). Nenhum dos participantes reportou ter recebido formação ou desenvolvimento profissional estruturado – todos aprenderam “na prática” e por iniciativa própria.

Em adição aos fatores acima, surgiram motivos relacionados com as condições laborais no hotel. Dois participantes descreveram uma sobrecarga de trabalho frequente, associada à falta de pessoal e à desorganização interna. Um ex-empregado de mesa relatou que frequentemente tinha de cobrir outras funções e fazer longas horas sem receber por isso: *“havia vezes em que nós, colaboradores, éramos prejudicados, fazendo horas extras que não eram remuneradas... muitas vezes ficava a ajudar o housekeeping e não tinha essa obrigação pois não estava no meu contrato”* (P3). Adicionalmente, um dos participantes enfrentou dificuldades de conciliação trabalho-vida pessoal: sendo estudante, necessitava de um horário compatível com os estudos, algo que *“nem sempre era possível”* acomodar (P2).

Apesar destes problemas organizacionais, os entrevistados elogiaram frequentemente o ambiente de equipa e a ajuda entre colegas no hotel. No entanto, um clima interpessoal positivo não foi suficiente para contrabalançar as falhas estruturais mencionadas. Todos acabaram por sair não por desagrado com as tarefas ou com a equipa, mas por não encontrarem na organização as contrapartidas consideradas justas pelo seu trabalho.

### 5.3. Sugestões dos participantes

*Tabela 5: Sugestões apresentadas pelos ex-colaboradores*

<i>Sugestões para melhoria</i>		
<b>Categoria principal</b>	<b>Subcategorias principais</b>	<b>Nº de participantes</b>
<b>Sugestões</b>	Valorização profissional: Aumentar o reconhecimento e dar feedback regular	3
	Progressão na carreira: Criar um plano estruturado de progressão e formação contínua	4
	Remuneração: Rever políticas salariais e compensar o esforço extra	3
	Condições de trabalho: Melhorar planeamento de horários e reforçar equipas	2

A análise dos dados permitiu identificar uma categoria principal, designada como “Sugestões”, à qual estão associadas quatro subcategorias que emergiram à posteriori durante a codificação das entrevistas: valorização profissional, progressão na carreira, remuneração e condições de trabalho. Estas subcategorias representam os principais fatores que motivaram a decisão dos participantes em abandonar a organização.

De forma geral, os participantes destacaram a importância de criar um plano de carreira estruturado, com metas claras, reconhecimento formal e acesso a formação. A melhoria da

comunicação e o reforço do apoio por parte da gestão também foram sugeridos como elementos fundamentais para melhorar o ambiente e a motivação interna.

Os participantes das entrevistas também apresentaram diversas sugestões de melhoria, especificamente orientadas para a criação de um programa estruturado de progressão de carreira no hotel. De modo geral, as propostas visam uma melhoria nos problemas identificados, promovendo um ambiente onde os colaboradores se sintam motivados a permanecer e a evoluir. Em primeiro lugar, destacou-se a necessidade de rever as políticas de remuneração e benefícios. Os entrevistados sugerem a implementação de salários mais justos e atrativos, alinhados com as funções e responsabilidades de cada colaborador. Como referiu um dos participantes, *“a primeira coisa que eu sugeria era pensar em salários mais justos e atrativos, pois isso faria muita diferença na vontade de ficar”* (P1).

Outro ponto salientado prende-se com a definição de trajetórias de carreira claras. Vários colaboradores sugeriram a criação de planos de carreira estruturados, com critérios transparentes de promoção e etapas definidas de evolução. Um ex-rececionista referiu que *“nunca senti abertura para evoluir”* e que *“não havia sequer um plano ou alguém que explicasse como se podia crescer ali dentro”* (P2).

Relativamente ao desenvolvimento profissional, foi reiterada a importância de investir em formação contínua e programas de capacitação. Os participantes consideram essencial que o hotel disponibilize ações de formação técnica e comportamental, que preparem os colaboradores para cargos de maior responsabilidade.

Também foram apontadas melhorias ao nível das condições de trabalho e da conciliação com a vida pessoal. Os entrevistados referiram a necessidade de equipas completas em cada turno, para evitar a acumulação de funções e o desgaste excessivo. Defendem ainda que as horas extraordinárias devem ser remuneradas ou compensadas, e que se promova alguma flexibilidade nos horários para atender a situações específicas, como colaboradores estudantes.

Por fim, vários entrevistados apelaram a uma maior escuta e comunicação por parte da gestão. Acreditam que os responsáveis devem conhecer melhor os colaboradores, os seus interesses e potenciais, e envolvê-los nos seus próprios percursos de desenvolvimento. Uma sugestão foi *“entender quais são os pontos fortes de cada um e explorar diferentes possibilidades de crescimento dentro da equipa”* (P3).

Em suma, as sugestões convergem na ideia de que a criação de um programa de progressão de carreira eficaz deve assentar na valorização do mérito, no desenvolvimento contínuo, na clareza das trajetórias e na escuta ativa das necessidades dos colaboradores.

## **Capítulo 6 - Descrição do projeto**

O presente projeto propõe a implementação de um modelo estruturado de progressão de carreira no Hotel X, com o objetivo de responder à ausência de um plano claro de desenvolvimento profissional, identificada como o principal problema nas entrevistas realizadas a antigos colaboradores. A inexistência de oportunidades de progressão, associada à falta de reconhecimento e investimento em formação, revelou-se um fator decisivo na decisão de saída dos participantes.

A proposta desenvolve-se a partir da constatação de que a inexistência de percursos de evolução profissional e de critérios claros para a progressão gera percepções de estagnação e desmotivação, comprometendo a retenção de talento. Neste sentido, o projeto visa criar um sistema de progressão de carreira transparente, faseado e aplicável a todas as funções do hotel, nomeadamente receção, alimentos e bebidas e housekeeping, estendendo-se posteriormente às áreas administrativas e de gestão.

### **6.1. Estrutura Progressiva de Carreiras por Área Funcional**

Com o objetivo de estruturar o desenvolvimento profissional dos colaboradores do Hotel X, propõe-se a criação de um programa de progressão de carreira assente numa hierarquia de funções por departamento (Tabela 4.). Esta proposta visa introduzir níveis distintos dentro de cada área funcional, desde posições de entrada até cargos de maior responsabilidade, acompanhados de critérios objetivos de evolução. Trata-se de uma estrutura ainda inexistente na organização, mas que se apresenta como uma solução estratégica para promover a valorização interna, aumentar o compromisso e favorecer a retenção de talento.

A definição de percursos profissionais estruturados encontra suporte na literatura de gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (2014), a progressão de carreira é um dos principais instrumentos para atrair, reter e motivar colaboradores. Dutra (2010) reforça que trajetórias bem definidas contribuem para o alinhamento entre expectativas individuais e objetivos organizacionais, funcionando como mecanismo de valorização e desenvolvimento contínuo. Para além disso, de acordo com Herzberg (1959), a possibilidade de crescimento profissional constitui um dos fatores motivacionais mais relevantes no contexto do trabalho, estando diretamente associada à satisfação e ao desempenho dos indivíduos.

Cada nível estará associado a critérios objetivos de evolução, que combinam o tempo mínimo de serviço com a aquisição de competências técnicas e comportamentais, o desempenho demonstrado em contexto de trabalho e, sempre que possível, a frequência de

formações relevantes. Este modelo visa reforçar a motivação interna, clarificar expectativas e alinhar o desenvolvimento profissional com as necessidades operacionais do hotel. De acordo com Dutra (2010), a definição de critérios claros para progressão contribui significativamente para o envolvimento dos colaboradores e para a retenção de talento, ao mesmo tempo que promove o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais.

Além dos percursos verticais, este plano incentiva também a mobilidade horizontal, como forma de enriquecer o perfil profissional dos colaboradores. Um rececionista poderá, por exemplo, assumir temporariamente funções na área de reservas ou vendas, e um empregado de mesa poderá colaborar na cozinha como parte de um sistema de *job rotation*. Esta abordagem contribui para o desenvolvimento de competências polivalentes e prepara os colaboradores mais talentosos para futuras funções de gestão. Como referem Mintzberg e Quinn (1998), a rotação de funções permite o desenvolvimento de uma visão mais abrangente da organização e é fundamental para a preparação de lideranças internas.

Reforça-se que a transparência dos critérios de progressão é essencial: todos os colaboradores devem ter conhecimento prévio dos requisitos para subir de nível, nomeadamente o tempo de serviço necessário, as competências a desenvolver, os objetivos de desempenho a atingir e as formações a concluir. Esta clareza fomenta o empenho, a confiança no processo e o sentimento de valorização por parte da equipa. Segundo Fillion (2009), a visibilidade das trajetórias e o acesso à informação sobre os processos de desenvolvimento profissional reforçam a motivação intrínseca e o sentimento de justiça organizacional.

A proposta abrange três áreas fundamentais do hotel: a receção (*front office*), o setor de alimentos e bebidas (F&B) e o departamento de *housekeeping*. Para cada uma destas áreas são sugeridos níveis, progressivos em responsabilidade e exigência, que deverão ser gradualmente implementados. Estes níveis são acompanhados por um descritivo geral das funções associadas, permitindo compreender as tarefas previstas para cada patamar, bem como as competências que deverão ser desenvolvidas por quem as ocupa.

No caso da receção, propõe-se que a entrada na carreira se faça através da função de rececionista júnior, cuja atuação estará centrada no atendimento direto ao cliente, apoio em tarefas administrativas simples (como a organização de reservas ou o registo de dados de hóspedes) e aprendizagem dos procedimentos básicos do *front desk*. À medida que o colaborador demonstra domínio funcional, poderá ascender a rececionista sénior, uma posição intermédia que incluirá maior autonomia e responsabilidade acrescida no apoio à equipa. O terceiro nível corresponderá à função de chefe de receção, posição com responsabilidade de liderança, planeamento de turnos, supervisão do atendimento e articulação com reservas.

Embora este departamento preveja três níveis na estrutura proposta, poderá ainda considerar-se a introdução futura de funções técnicas complementares, como apoio à gestão de vendas diretas ou relacionamento com clientes fidelizados.

No setor de alimentos e bebidas, a progressão proposta inicia-se com o cargo de empregado de mesa ou de bar, posição de entrada focada no serviço ao cliente, apoio na montagem e desmontagem de sala e tarefas básicas de bar, como a preparação de cafés, bebidas simples e reposição de stock. O segundo nível corresponde ao empregado sénior ou chefe de mesa, que orienta a equipa durante o turno e assegura a fluidez do serviço. O terceiro patamar é o de gerente de F&B ou chefe de sala, função que agrega responsabilidade na coordenação das equipas, controlo de stocks e cumprimento dos procedimentos operacionais.

**Tabela 6:** *Progressão por Nível e Departamento*

<i>Progressão dos colaboradores</i>			
<b>Nível</b>	Receção (Front Office)	Alimentos e Bebidas (F&B)	Housekeeping
<b>Nível 1</b>	Rececionista Júnior	Empregado de Mesa/Bar	Empregada/o de Andares
<b>Nível 2</b>	Rececionista Sénior	Empregado Sénior / Chefe de Mesa	Empregada/o de Andares Sénior
<b>Nível 3</b>	Chefe de Receção	Gerente de F&B / Chefe de Sala	Supervisora de Andares
<b>Nível 4</b>	—	—	Governanta-Geral

Para o departamento de *housekeeping*, propõe-se uma progressão em quatro níveis. O primeiro é o de empregada ou empregado de andares, função que integra colaboradores em início de percurso, focados na execução das tarefas de limpeza e arrumação. O segundo nível, designado como empregada ou empregado de andares sénior, prevê o desempenho das mesmas tarefas com maior responsabilidade, podendo este profissional liderar pequenas equipas por

piso ou turno. O terceiro nível corresponderá à função de supervisora de andares, responsável por verificar a qualidade do serviço, gerir o funcionamento da lavandaria e apoiar na formação de novos elementos. Por fim, o quarto nível será o de governanta-geral, cuja atuação implica visão estratégica sobre o funcionamento do departamento, planeamento e distribuição de turnos, articulação com outros sectores e acompanhamento direto da experiência dos hóspedes no que diz respeito à limpeza e conforto.

## **6.2. Mecanismos de Acompanhamento e Desenvolvimento**

Para que a progressão de carreira ocorra de forma eficaz e justa, o hotel deve implementar mecanismos formais de acompanhamento do desenvolvimento de cada colaborador, tais como mentoria formal, planos de desenvolvimento individual, feedback e programas de certificação externa. Estes mecanismos são fundamentais numa lógica de gestão de talento e de planeamento de sucessões, como defendem De Vos e Cambré (2017), sendo reconhecidos pela sua eficácia no aumento do compromisso organizacional, da motivação e da retenção.

A mentoria formal pode ser definida como uma relação estruturada entre um colaborador mais experiente (mentor) e um colaborador em desenvolvimento (mentorado), com objetivos previamente estabelecidos de aprendizagem, apoio profissional e desenvolvimento de carreira (Kram, 1985). No nosso plano sugerimos atribuir a cada colaborador (em especial, novos colaboradores e aqueles em posições de base) um mentor interno, tipicamente um chefe de equipa ou elemento sénior experiente. O mentor oferece orientação, responde a dúvidas e ajuda o novo membro a integrar-se na cultura do hotel. Esta prática está amplamente sustentada na literatura como um fator de sucesso no ajustamento organizacional e no desenvolvimento de carreira (Allen et al., 2004, Kram, 1985). Estudos mostram que colaboradores que contam com um mentor sentem-se mais apoiados e tendem a demonstrar maior lealdade à empresa (Allen et al., 2004). No Hotel X, esta prática pode traduzir-se na implementação de um programa de *buddy system*, em que colaboradores mais experientes acompanham novos colegas durante o seu processo de integração. Por exemplo, um rececionista sénior pode ser designado para acompanhar um rececionista júnior, tal como um empregado de mesa mais experiente pode orientar um novo elemento da equipa de restaurante. Este acompanhamento é de natureza obrigatória nos primeiros três meses de integração, sendo os pares definidos pela Direção de Recursos Humanos em articulação com as chefias de cada departamento. No longo prazo, espera-se que o mentor desempenhe um papel de conselheiro de carreira, orientando o colaborador em decisões relevantes, como a identificação de formações necessárias para a

progressão. A mentoria formal deve incluir reuniões periódicas mensais entre mentor e mentorado, com conhecimento da direção sobre o progresso e as dificuldades observadas. A relação de mentoria formal é especialmente eficaz quando acompanhada por processos de feedback estruturado e alinhamento com objetivos definidos (Ragins & Kram, 2007).

Planos de desenvolvimento individual são ferramentas que ajudam a definir metas de aprendizagem e desenvolvimento para cada colaborador, alinhando os seus objetivos com as necessidades da organização (London, 2014). Permite estabelecer objetivos de curto, médio e longo prazo para a carreira do colaborador, bem como ações de desenvolvimento necessárias para atingi-los. O uso de metas claras e desafiantes está fortemente associado ao aumento do desempenho e da motivação intrínseca, como demonstrado por Locke e Latham (2002). Por exemplo, pode-se definir que nos primeiros 6 meses o rececionista deve dominar o software de gestão hoteleira; num 1 ano, atingir um nível avançado de inglês; em 2 anos, assumir funções de chefe de turno.

O plano de desenvolvimento individual deve ter início no *onboarding*. Recursos Humanos, chefia direta e o colaborador devem reunir para discutir objetivos iniciais a 30, 60 e 90 dias. De acordo com Bauer (2010) o desenvolvimento de objetivos iniciais específicos ajuda o novo colaborador a perceber expectativas e a sentir-se desafiado de forma realista. Para o funcionamento eficaz, o plano deve ser documentado e revisto semestralmente: avalia-se o cumprimento das metas intermediárias, ajustam-se objetivos se necessário e planeiam-se os próximos passos. Este plano funciona como um roteiro motivacional, mostrando ao colaborador que a empresa investe no seu crescimento. Esta abordagem está alinhada com a prática de gestão de carreira proativa e com a construção de uma cultura de aprendizagem contínua (Baruch, 2006).

A implementação de um sistema de avaliação periódica (idealmente anual, com revisão semestral) onde o colaborador recebe feedback formal sobre o seu desempenho, competências e preparação para assumir maiores responsabilidades. As avaliações de desempenho devem ser baseadas em critérios objetivos (metas atingidas, padrões de serviço, competências técnicas e comportamentais demonstradas) e incluir feedback 360° sempre que possível, uma prática cada vez mais reconhecida pela sua abrangência e impacto positivo (Bracken et al., 2001). Um feedback estruturado e construtivo permite ao colaborador saber em que pontos precisa melhorar para progredir na carreira e reconhece publicamente as áreas em que se destaca. Recomenda-se que, após cada avaliação, sejam discutidos os próximos passos do plano de desenvolvimento individual, por exemplo, se o colaborador já reúne condições para promoção ou que competências lhe faltam adquirir. Além das avaliações formais, é importante criar uma

cultura de feedback contínuo no dia a dia: elogiar comportamentos exemplares imediatamente e corrigir desvios de forma pedagógica. Esta abordagem está em linha com o que Stone e Heen (2014) defendem que o feedback eficaz deve ser regular, situacional e orientado para o crescimento.

De acordo com a teoria das competências, a validação formal do saber é fundamental para garantir a qualidade e consistência da performance (Spencer & Spencer, 1993). Assim, seria importante o desenvolvimento de um programa interno de formação certificada, no qual cada conclusão de um módulo de formação é acompanhado de um certificado interno de competência. Isso serve como reconhecimento tangível das novas habilidades e pode um pré-requisito para certas promoções. Paralelamente, o hotel deve promover o desenvolvimento dos seus colaboradores através de certificações externas reconhecidas no setor. Por exemplo, incentivar colaboradores de *front-office* a obter a certificação de “Técnico de Receção” (existente em Portugal via programas do Turismo de Portugal ou IEFPP), ou colaboradores de supervisão a obterem certificações internacionais como *Certified Hospitality Supervisor (CHS)* ou *Certified Hotel Administrator (CHA)* da AHLEI. Oferecer esses caminhos de certificação mostra compromisso com padrões de excelência e dá ao colaborador um selo de progresso profissional. O investimento na qualificação certificada é um fator-chave para a profissionalização do setor hoteleiro.

Em conjunto, estes mecanismos criam uma rede de suporte ao colaborador. O efeito é duplo: por um lado, garante-se que cada funcionário saiba o que fazer para crescer (metas claras, feedback, mentor); por outro, a empresa consegue supervisionar o talento, identificando colaboradores de alto potencial, colmatando lacunas de competências atempadamente e garantindo sucessões preparadas para posições-chave. Esse acompanhamento estruturado também comunica uma mensagem forte: a gestão está genuinamente empenhada na carreira de cada um, valorizando e retendo os melhores (London & Smither, 2002).

## **6.2. Incentivos Associados à Progressão na Carreira:**

A progressão na carreira é um dos principais fatores de motivação e retenção de talentos, especialmente em contextos dinâmicos e exigentes como o setor da hotelaria (Herzberg, 2003). No entanto, o seu impacto pode ser significativamente reduzido na ausência de incentivos visíveis e valorizados pelos colaboradores. Para que a progressão produza efeitos positivos no desempenho e no compromisso organizacional, deve ser acompanhada por um sistema integrado de recompensas, que combine estímulos intrínsecos e extrínsecos (Deci & Ryan, 2000).

Aqui analiso a importância de associar incentivos à evolução profissional, destacando práticas eficazes como reconhecimentos formais, bônus financeiros, benefícios complementares e oportunidades de desenvolvimento. Ao alinhar estes incentivos com as expectativas dos colaboradores e com as boas práticas da hotelaria, contribui-se para a fidelização dos profissionais, o reforço do sentimento de valorização e a consolidação de uma proposta de valor diferenciadora da organização como entidade empregadora (Armstrong & Taylor, 2014; Michalis, 2024).

É igualmente importante que a progressão seja acompanhada por incentivos visíveis e valorizados, como reconhecimentos formais, novas responsabilidades e oportunidades de desenvolvimento. A ausência de recompensa tangível pode anular o efeito motivador da progressão (Herzberg, 2003). Para tal, propõem-se recompensas extrínsecas e intrínsecas, alinhados com práticas de sucesso na hotelaria.

Ao nível das recompensas intrínsecas, não monetárias, propomos práticas de reconhecimento e distinções, em que cada promoção deve ser celebrada oficialmente. Por exemplo, anunciar internamente a promoção de um colaborador, enaltecendo as suas conquistas. Implementar programas de “Colaborador do Mês/Trimestre” por departamento, cujos vencedores seriam destacados com um crachá ou medalha. Essas distinções públicas alimentam o sentimento de valorização (Deci & Ryan, 2000).

Estudos indicam que colaboradores que recebem recompensas financeiras e possibilidade de crescimento têm maior probabilidade de permanecer na empresa (Michalis, 2024). Assim, o plano deve incluir recompensas extrínsecas, através de pagamentos diretos, que podem ser retribuições fixas ou variáveis, e pagamentos indiretos, como os benefícios.

As retribuições fixas incluem o aumento do nível salarial articulado com a progressão de cada nível. Isso alinha-se à ideia de “*salary increases*” como parte de planos de carreira, mantendo salários competitivos à medida que o colaborador evolui (Armstrong et al., 2014). As retribuições variáveis, incluem a atribuição de bônus, que deve estar ligada ao desempenho e alcance de objetivos pré-estabelecidos, por exemplo, se o índice de satisfação dos hóspedes ultrapassar X, a equipa de receção recebe um bônus coletivo, ou se o departamento de F&B reduzir desperdício em Y%, os colaboradores recebem uma percentagem da poupança como prémio. Além disso, bônus de retenção: ao atingir marcos de antiguidade (5, 10 anos de casa), oferecer um prémio financeiro ou extra. Tais incentivos financeiros sinalizam apreço pelos resultados e pela lealdade.

Os benefícios são também formas de compensar os colaboradores, como por exemplo: mais dias de férias ou folgas extras, horários mais flexíveis ou prioridade na escolha de turnos

para colaboradores sénior, atribuição de parque de estacionamento gratuito ou subsídio de transporte para níveis superiores, entre outros. Outros incentivos possíveis: refeições gratuitas no hotel, planos de saúde, descontos em estadias para si e família na rede, ou parcerias (ginásios, lojas locais, escolas). A oferta de benefícios complementares reforça o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, contribuindo para a retenção, o compromisso organizacional e a diferenciação da proposta de valor da empresa como entidade empregadora (Armstrong & Taylor, 2014).

### **6.3. Implementação, Acompanhamento Contínuo e Revisão do Plano**

A eficácia deste plano depende de uma implementação cuidadosa, do compromisso das chefias e de um acompanhamento/avaliação periódica pela direção. Para além disso, deve-se também ter em conta um cronograma que deve ser seguido para a implementação do plano (Anexo 2).

#### *6.3.1. Lançamento e Comunicação*

A Direção de Recursos Humanos deve primeiro estruturar formalmente o plano, com as grelhas de carreiras, critérios e iniciativas formativas, e depois comunicá-lo a toda a organização. Uma reunião geral de apresentação pode marcar o lançamento, explicando os objetivos (reduzir turnover, desenvolver pessoas) e apresentando as linhas gerais, mostrando exemplos de trajetórias possíveis em cada departamento. Deve ser distribuído um manual ou guia de carreira aos colaboradores, em formato escrito, contendo os percursos, critérios e oportunidades de formação, de forma a assegurar a transparência e clarificação de expectativas.

#### *6.3.2. Agentes ativos*

A implementação bem-sucedida do plano de progressão de carreira exige o envolvimento ativo de diferentes agentes dentro da organização, em particular das chefias intermédias e da Direção de Recursos Humanos. As chefias intermédias, como os chefes de receção, de alimentos e bebidas ou a governanta, desempenham um papel essencial no acompanhamento diário dos colaboradores e na aplicação prática dos princípios do plano. Estas lideranças devem ser previamente formadas sobre os conteúdos, critérios e objetivos do sistema de progressão, sendo responsáveis por identificar talentos, orientar as suas equipas, conduzir sessões de mentoria e prestar feedback contínuo. Além disso, são elas que recomendam à direção os colaboradores que demonstram estar prontos para evoluir, garantindo que os critérios definidos são respeitados de forma justa e transparente.

Por sua vez, os Recursos Humanos assumem um papel de coordenação estratégica, assegurando a coerência da aplicação do plano em toda a organização. Compete-lhes organizar as formações previstas, gerir os registos de desenvolvimento individual, acompanhar os indicadores de desempenho do plano e garantir que os processos de progressão respeitam os princípios da equidade e da meritocracia. Os RH devem ainda disponibilizar canais de apoio individual, nomeadamente aconselhamento de carreira e sessões de esclarecimento, promovendo uma cultura de proximidade e confiança.

A colaboração contínua entre chefias e RH é, assim, indispensável para garantir que o plano não se limita a uma estrutura formal, mas se traduz numa prática consistente, transparente e orientada para o crescimento dos colaboradores e da organização.

### **6.3.3. Monitorização e KPI's**

Tal como qualquer processo de gestão, o plano de carreiras deve ter indicadores-chave de desempenho. Alguns KPIs que devem ser tidos em conta são: taxa de *turnover* (espera-se redução ano a ano), taxa de promoções internas (percentagem de vagas de chefia preenchidas por candidatos internos vs externos), tempo médio na empresa (longevidade média dos colaboradores, pretende-se aumentar a meta); índice de satisfação dos colaboradores (medido através de um questionário anual, contendo itens sobre perceção de oportunidades de carreira), e nível de adesão às formações (percentagem de colaboradores que cumpriram as horas de formação previstas no ano). Acompanhando estes indicadores semestralmente, a direção pode avaliar se o plano está a ter efeito. Por exemplo, se o *turnover* não reduzir após medidas iniciais, investigar as causas, conversar com quem saiu para perceber se há fatores não tratados, como salários ou horários, por exemplo, que precisam de atenção conjunta.

### **6.3.4. Revisão Anual do Plano**

Deve estar previsto um ciclo anual de revisão do plano de carreiras com participação da direção geral, recursos humanos e chefias intermédias. A revisão anual tem como objetivo atualizar os critérios e mecanismos, mantendo o plano relevante e motivador. Também é o momento de atualizar conteúdos formativos (novas tendências a incluir) e incorporar novas boas práticas do setor. A hotelaria é dinâmica, logo o plano de carreiras deve evoluir também.

Em conclusão, este plano detalhado de progressão de carreira está alinhado com as melhores práticas internacionais e adaptado ao contexto de um hotel português de média dimensão. Ao oferecer caminhos claros de evolução, acompanhar de perto o desenvolvimento e recompensar as conquistas, o Hotel X criará um ambiente onde os

colaboradores se sentem valorizados e motivados a construir carreira de longo prazo. Isto traduzir-se-á em menor turnover e maior satisfação, contribuindo para uma equipa mais experiente e *engagement* e, por extensão, para um serviço de excelência aos hóspedes e sucesso sustentado do hotel X. A implementação requer empenho contínuo da gestão e ajustamentos regulares, mas os benefícios esperados, retenção de talentos, melhoria de desempenho e reputação como empregador de eleição, farão deste investimento, de um plano de carreiras uma estratégia de elevado retorno para o hotel.

## Capítulo 7 - Implicações, limitações e estudos futuros

### 7.1. Implicações Práticas do Projeto

A implementação de um plano estruturado de progressão de carreira no Hotel X, tal como delineado neste projeto, representa uma oportunidade concreta para reconfigurar a gestão dos recursos humanos no contexto da hotelaria de média dimensão. Esta proposta surge como resposta direta às fragilidades identificadas ao longo do projeto, nomeadamente a elevada rotatividade de pessoal, a ausência de percursos de crescimento profissional e a perceção de desvalorização por parte dos colaboradores.

Ao estabelecer níveis de carreira por função, com critérios claros e objetivos para progressão, o projeto promove maior previsibilidade e transparência nos processos de desenvolvimento interno. Tal estrutura permite não só mitigar a sensação de estagnação entre os trabalhadores, como também reforçar o sentimento de justiça organizacional, frequentemente apontado como um fator determinante para o *engagement* e a retenção (Colquitt et al., 2001).

Para além disso, os mecanismos de acompanhamento propostos, como os planos de desenvolvimento individual, a mentoria formal, as avaliações de desempenho e as certificações internas, potenciam uma cultura organizacional orientada para o crescimento contínuo e a valorização do capital humano (Garavan et al., 2012). Esta abordagem tem o potencial de aumentar a motivação, melhorar a qualidade do serviço prestado e contribuir para a consolidação de equipas mais estáveis e qualificadas (Ulrich et al, 2012).

Do ponto de vista estratégico, o plano poderá constituir-se como uma vantagem competitiva no setor, permitindo ao hotel posicionar-se como uma entidade empregadora atrativa, diferenciando-se num mercado marcado por práticas laborais muitas vezes percecionadas como precárias. Esta valorização interna dos recursos humanos pode refletir-se positivamente na reputação externa da organização, na fidelização dos clientes e na sustentabilidade do negócio a médio e longo prazo.

### 7.2. Limitações do Estudo

Apesar do seu carácter inovador e da sua relevância prática, o presente projeto apresenta algumas limitações que importa reconhecer. Em primeiro lugar, a proposta foi concebida com base numa realidade organizacional específica, o Hotel X, o que condiciona a sua generalização a outros contextos hoteleiros que possam apresentar dinâmicas, culturas organizacionais ou recursos distintos.

Em segundo lugar, a metodologia adotada centrou-se predominantemente na análise qualitativa, recorrendo a entrevistas semiestruturadas com um número limitado de participantes. Em segundo lugar, a metodologia adotada centrou-se predominantemente na análise qualitativa, recorrendo a entrevistas semiestruturadas com um número limitado de participantes. Esta limitação teve impacto na profundidade da análise, uma vez que o número de entrevistas realizadas não foi suficiente para atingir a chamada saturação teórica — isto é, o ponto em que a recolha de dados deixa de acrescentar nova informação relevante (Fusch & Ness, 2015). A ausência de saturação implica que certos temas ou perspetivas possam não ter sido totalmente explorados, o que condiciona a generalização dos resultados e exige cautela na extrapolação das conclusões para o universo mais alargado de colaboradores do hotel.

### **7.3. Propostas para Investigações Futuras**

Tendo em conta as limitações apontadas, sugere-se que investigações futuras aprofundem o estudo da eficácia de planos de progressão de carreira em unidades hoteleiras através de abordagens quantitativas e longitudinais. Seria pertinente desenvolver estudos que avaliem, por exemplo, o impacto da implementação deste tipo de modelo nos indicadores de rotatividade, satisfação dos colaboradores, desempenho organizacional e qualidade do serviço ao cliente.

Outra linha de investigação relevante consiste na comparação entre diferentes unidades hoteleiras, com e sem planos de progressão estruturados, de modo a aferir a eficácia relativa de diferentes abordagens. Esta comparação poderá fornecer dados relevantes para a construção de boas práticas transversais ao setor, adaptáveis à realidade de cada organização.

Adicionalmente, seria oportuno explorar a perceção dos colaboradores em relação aos diferentes instrumentos de desenvolvimento propostos (como mentoria, formação interna ou feedback 360°), identificando quais os mais valorizados e com maior impacto motivacional. Estudos direcionados a subgrupos específicos, como jovens profissionais em início de carreira, trabalhadores estrangeiros ou colaboradores com responsabilidades familiares, poderão igualmente contribuir para o aperfeiçoamento de políticas de progressão mais inclusivas e equitativas.

## Capítulo 8 - Conclusões

Neste projeto propomos um plano de progressão de carreira para o Hotel X, tendo em vista a redução da taxa de rotatividade e colmatar a ausência de oportunidades de desenvolvimento interno identificadas na organização. A criação deste modelo de gestão de carreiras procurou, assim, melhorar as condições laborais, reforçando a valorização dos colaboradores e aumentando a atratividade do hotel enquanto entidade empregadora inovadora e orientada para o desenvolvimento humano.

Com esse propósito, foram delineadas diversas vertentes estruturantes. Em primeiro lugar, definiu-se uma estrutura progressiva de funções por área funcional, sustentada por níveis de carreira. Este desenho de trajetórias profissionais internas visa proporcionar maior transparência, previsibilidade e motivação no crescimento profissional dos colaboradores, evitando a estagnação. Em segundo lugar, foram integrados mecanismos formais de acompanhamento e desenvolvimento, como programas de mentoria, planos de desenvolvimento individual e avaliações de desempenho periódicas, promovendo uma cultura organizacional centrada na aprendizagem contínua e no crescimento profissional. Em terceiro lugar, foram previstos incentivos associados à progressão, alinhados com práticas reconhecidas no setor hoteleiro. Esses incentivos incluem recompensas intrínsecas como o reconhecimento público das conquistas (por exemplo, comunicação de promoções e programas de distinção de desempenho), recompensas extrínsecas como bônus, prêmios de antiguidade ou revisões salariais progressivas, e ainda benefícios adicionais, como dias de férias extra, horários flexíveis ou acesso prioritário a formações internas. Por fim, realçou-se a importância de um acompanhamento contínuo da implementação do plano, com o envolvimento das chefias e recursos humanos, a monitorização de indicadores-chave de sucesso e a revisão periódica das medidas adotadas, garantindo a sua eficácia e atualidade face aos objetivos estratégicos da organização.

A relevância deste plano para a motivação, desenvolvimento e retenção de talento no setor da hotelaria é inegável. Ao estabelecer percursos claros de progressão, o projeto contribui para uma cultura organizacional mais justa e equitativa, combatendo a desmotivação associada à ausência de perspectivas de evolução. O investimento no desenvolvimento dos colaboradores, através de formação, mentoria e feedback estruturado, tem o potencial de aumentar os níveis de satisfação, envolvimento e compromisso, favorecendo a construção de equipas mais qualificadas e estáveis. Simultaneamente, espera-se que este impacto interno se reflita na melhoria da qualidade do serviço prestado, um fator essencial para o sucesso no setor hoteleiro.

Ao promover a retenção dos melhores profissionais, o Hotel X posiciona-se como uma entidade empregadora de referência, diferenciando-se num setor muitas vezes marcado por precariedade e instabilidade, e capitalizando essa distinção em termos de reputação, fidelização de clientes e competitividade.

Em síntese, este projeto demonstra que uma abordagem estratégica à gestão de carreiras constitui uma resposta viável e promissora aos desafios enfrentados pelo setor hoteleiro em matéria de motivação e retenção. Ao alinhar as ambições individuais dos colaboradores com os objetivos organizacionais, o plano proposto favorece o desenvolvimento de talento interno e contribui para uma operação mais sustentável e orientada para a excelência, podendo servir de referência para outras unidades do setor.

## Referências Bibliográficas:

Accor. (2024). *Empowering journeys: Accor's Reveal Talent Program transforms aspiring leaders*. <https://group.accor.com/en/Actualites/2024/11/empowering-journeys-reveal-talent> (consultado a 22/03/2025)

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775> (consultado a 12/04/2025)

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136.

Araújo, R. (2024, 5 de março). A retenção de talento na hotelaria. *TNews*. <https://tnews.pt/a-retencao-de-talento-na-hotelaria> (consultado a 12/03/2025)

Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.

Askun, B., & Cizel, B. (2024). Career management in the hospitality industry: A sustainable approach. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 48(2), 223–241. <https://doi.org/10.1177/10963480231221352> (consultado a 22/03/2025)

Askun, V., & Cizel, R. (2024). A model proposal for sustainable career management in hospitality: Grounded theory perspective. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 12(4), 421–448. <https://doi.org/10.30519/ahtr.1287493> (consultado a 22/03/2025)

Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Baum, T. (2006). *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure: An International Perspective*. Thomson Learning.

Baum, T. (2019). Hospitality employment 2030: Four scenarios for hospitality work and employment futures. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 183–188. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.003> (consultado a 10/04/2025)

Baum, T. (2019). Hospitality management and employee engagement: Strategic perspectives on retention. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 123–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.003> (consultado a 10/04/2025)

Baum, T., Kralj, A., Robinson, R. N., & Solnet, D. (2016). Tourism workforce research: A review, taxonomy, and agenda. *Annals of Tourism Research*, 60, 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.04.003> (consultado a 04/05/2025)

Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (2003). Role of high-involvement work systems in hospitality service delivery. *Journal of Service Research*, 5(3), 239–250. <https://doi.org/10.1177/1094670502238917> (consultado a 10/04/2025)

Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2010). *Administração de recursos humanos* (15ª ed.). Cengage Learning.

Bozionelos, N., Kostopoulos, K., van der Heijden, B., Rousseau, D. M., Bozionelos, G., Hoyland, T., Miao, R., Marzec, I., & Van der Heijde, C. (2020). Employability and job performance as links in the relationship between mentoring receipt and career success: A study in SMEs. *Group & Organization Management*, 45(1), 3–42. <https://doi.org/10.1177/1059601119855009> (consultado a 16/05/2025)

Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *The Handbook of Multisource Feedback*. Jossey-Bass.

Brigad. (s.d.). *Why career development is key to retaining hospitality staff*. <https://www.brigad.co/blog/why-career-development-is-key-to-retaining-hospitality-staff>

Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The protean orientation: Creating the adaptable workforce necessary for flexibility and speed. In D. T. Hall (Ed.), *Handbook of research on sustainable careers*. Edward Elgar.

Canary Technologies. (s.d.). *Employee retention in the hospitality industry: Why it matters and how to improve it*. <https://www.canarytechnologies.com/blog/hospitality-employee-retention> (consultado a 07/04/2025)

Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management, and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Management*, 53(3), 421–428. <https://doi.org/10.1002/hrm.21542> (consultado a 16/05/2025)

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Elsevier.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425> (consultado a 06/04/2025)

Coomes, M. D., & DeBard, R. (2004). *Serving the millennial generation: A guide to developing the college student workforce in the hospitality industry*. Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association.

Davidson, M. C. G., McPhail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: Past, present, and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 498–516. <https://doi.org/10.1108/09596111111130001> (consultado a 16/05/2025)

Davidson, M. C. G., Timo, N., & Wang, Y. (2010). The impact of human resource management practices on hotel employees' outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.001> (consultado a 10/05/2025)

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

De Vos, A., & Cambré, B. (2017). *Career Management in High-Performing Organizations: A Global Perspective*. Routledge.

De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103196> (consultado a 20/05/2025)

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01) (consultado a 07/04/2025)

Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538> (consultado a 08/05/2025)

Deloitte. (2019). *2019 Human Capital Trends Report: Leading the social enterprise – Reinvent with a human focus*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> (consultado a 10/02/2025)

Depierraz, A.-C. (2023, October 12). High turnover in the hospitality industry: A result of neglected training. *EHL Insights*. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/high-turnover-hospitality-industry> (consultado a 16/04/2025)

Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446–456.

Dutra, J. S. (2010). *Gestão de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. Atlas.

Dutra, J. S. (2011). *Gestão de carreiras: Pessoas e estratégias*. Atlas.

Dutra, J. S. (2013). *Gestão de pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas*. Atlas.

Exame. (2013, 28 de novembro). Carreira deve ser compartilhada entre profissional e empresa. *Exame*. <https://exame.com/carreira/o-novo-plano-de-carreira/> (consultado a 16/03/2025)

Ferreira, J. N. (2022, 20 de fevereiro). Hotelaria reforça investimento em benefícios, salários e planos de carreira para atrair e reter talento. *ECO Sapo*. <https://eco.sapo.pt/2022/02/20/hotelaria-reforca-investimento-em-beneficios-salarios-e-planos-de-carreira-para-atrair-e-reter-talento/> (consultado a 11/02/2025)

Filion, L. J. (2009). *Empreendedorismo: Processos e estratégias de negócios*. Cengage Learning.

Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408–1416. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2281>(consultado a 10/05/2025)

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601> (consultado a 10/05/2025)

Guchait, P., Cho, S., & Meurs, J. A. (2015). Psychological contracts, perceived organizational and supervisor support: Investigating the impact on intent to leave among hospitality employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(3), 290–315. <https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1002070> (consultado a 11/02/2025)

Gursoy, D., & Swanger, N. (2007). Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: Impacts on financial success. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 213–227. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.01.002> (consultado a 16/03/2025)

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Scott Foresman.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006> (consultado a 30/04/2025)

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943> (consultado a 05/06/2025)

Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352–388. <https://doi.org/10.1177/0149206310383910> (consultado a 18/04/2025)

Hcareers. (s.d.). *How mentorship can improve retention and engagement in hospitality*.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons

Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review Press. (Obra original de 1968)

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Heslin, P. A., Keating, L. A., & Minbashian, A. (2020). How situational cues and mindsets influence career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103266.

Hilton. (2025). *Management Development Program (MDP)*. <https://jobs.hilton.com/us/en/MDP> (consultado a 10/04/2025)

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://leeds-faculty.colorado.edu/dahe7472/hom.pdf> (consultado a 10/05/2025)

Hosco. (s.d.). *Advice: Hospitality career paths*.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741> (consultado a 30/03/2025)

King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112–133. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00052-6)

Kong, H., Okumus, F., & Bu, N. (2020). Linking organizational career management with Generation Y employees' organizational identity: The mediating effect of meeting career expectations. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 164–181.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Scott, Foresman.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott Foresman.

Lashley, C. (2018). *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Routledge.

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122008> (consultado a 30/04/2025)

Lemos, G. (2023, 26 de dezembro). A importância da comunicação na gestão de pessoas na hotelaria. *LinkedIn*. <https://pt.linkedin.com/pulse/importância-da-comunicação-na-gestão-de-pessoas-hotelaria-lemos-g0wwf> (consultado a 30/03/2025)

LinkedIn. (s.d.). *Hotel career paths and employee retention insights*. LinkedIn Talent Solutions.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

London, M. (2014). *The power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Routledge.

London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.

Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Davies-Black.

Marriott International. (2025). *Voyage Leadership Development Program*. <https://careers.marriott.com/career-journeys/early-careers/voyage-leadership-development-program/> (consultado a 20/05/2025)

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinsky, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.

Michalis, G. (2024). *Retention strategies in the hospitality industry: A modern approach to employee motivation*. *Journal of Hospitality Management Studies*, 39(2), 115–129.

Morley, M. J., Scullion, H., Collings, D. G., & Schuler, R. (2021). Global talent management and international human resource management: The enduring impact of COVID-19. *Journal of World Business*, 56(4), Article 101221.

Pinto, J. C. N. C. (2019). Reforma: o tempo de espera para a morte?! *Gaudium Sciendi*, 16, 33–47. <https://revistas.ucp.pt/index.php/gaudiumsciendi/article/view/3006/2906> (consultado a 20/04/2025)

Pontotel. (2023). *Turnover involuntário: impactos para a empresa e como combatê-lo*. <https://www.pontotel.com.br/turnover-involuntario/> (consultado a 22/03/2025)

Preno. (s.d.). *Hotel staff training: Everything you need to know to build a successful team*. <https://www.prenohq.com/blog/hotel-staff-training/> (consultado a 20/03/2025)

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications.

Ribeiro, R. P. D., Nunes, S. C., & Lopes, H. E. G. (2018). As carreiras proteana e sem fronteiras e as âncoras de carreira: Um estudo com profissionais da área de saúde em Minas Gerais. *Revista de Gestão*, 34(102), 94–115. [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/download/4249/2572/17917](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/download/4249/2572/17917) (consultado a 10/05/2025)

Silva, R. C. da, Dias, C. A. F., Gomes da Silva, M. T., Krakauer, P. V. C., & Marinho, B. L. (2012). Carreiras: Novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas*, 2(1), 19–39. <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/9337/7008/23554> (consultado a 10/05/2025)

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.

Stone, D., & Heen, S. (2014). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. Penguin.

Tolkach, D., & Tung, V. W. S. (2019). Tracing hospitality and tourism graduates' career mobility. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4170–4187.

Ton, Z., & Huckman, R. S. (2008). Managing the impact of employee turnover on performance: The role of process conformance. *Organization Science*, 19(1), 56–68.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.

Van der Heijden, B. I., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In A. De Vos & B. I. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 1–19). Edward Elgar Publishing.

Walsh, K., & Taylor, M. S. (2007). Developing in-house careers and retaining management talent. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(2), 163–182.

Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256–

265. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879112000164> (consultado a 23/03/2025)

WTTC (World Travel & Tourism Council). (2023). *Global hospitality trends and workforce development report*.

## **Anexos:**

### **1. Guião da entrevista:**

#### **1. Introdução e Consentimento**

Bom dia/tarde. Muito obrigado por aceitar participar nesta entrevista. O meu nome é Zuber e estou a recolher feedback de ex-colaboradores para compreender melhor a experiência de trabalho no hotel e identificar possíveis melhorias.

O objetivo desta conversa não é julgar ou criticar, mas sim aprender com a sua experiência.

A sua opinião será tratada de forma confidencial e anónima.

Gostaria de pedir a sua autorização para gravar esta entrevista, garantindo que os dados serão usados apenas para fins de estudo. Concorda em participar?

#### **2. Informação Geral sobre o Tempo no Hotel**

Pode dizer-me qual era a sua função no hotel?

Durante quanto tempo trabalhou no hotel?

Pode descrever o seu percurso no hotel, desde que entrou até que saiu?

#### **3. Motivos da Saída**

O que o/a levou a sair do hotel? (Pedir para detalhar: Foi por questões salariais? Falta de progressão na carreira? Ambiente de trabalho? Falta de reconhecimento? Outros motivos?)

De que forma é que a gestão do hotel se preocupou em resolver essas questões?

Durante o tempo que trabalhou no hotel de que forma é que este investiu no seu desenvolvimento?

#### **4. Gestão de Carreira e Oportunidades**

Imagine que o hotel decidiu implementar um programa de progressão de carreira estruturado e pediu aos antigos colaboradores para colaborarem, incluindo a sua:

Que pontos sugeria ao hotel incluir nesse programa?

Qual o impacto que a criação de um programa de progressão de carreira estruturado teria nos colaboradores?

#### **5. Conclusão**

Há mais alguma coisa que gostaria de acrescentar sobre a sua experiência no hotel?

Obrigado pelo seu tempo e pelas suas respostas. A sua opinião é muito valiosa para nós.

## 2. Cronograma para a implementação

Fase / Atividade	Responsável	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5-6	Mês 7-9	Mês 10-12
Aprovação final do plano pela direção	Direção geral + RH	•						
Elaboração das grelhas de carreira e critérios	RH	•	•					
Formação interna das chefias intermédias (workshops)	RH + Chefias intermédias		•	•				
Comunicação interna e lançamento oficial do plano	RH + Direção geral			•				
Distribuição dos manuais de carreira	RH			•				
Acompanhamento inicial e implementação dos PDIs	Chefias intermédias + RH				•	•		
Mentorias e feedback regulares	Chefias intermédias				•	•	•	
Avaliação semestral dos KPIs e primeiros ajustes	RH + Direção						•	
<i>Focus group</i> e recolha de feedback dos colaboradores	RH							•
Revisão anual e atualização do plano	RH + Direção + Chefias							•