



Sandra Maria de Almeida Ferreira Rodrigues

O *Turnover* nas Unidades Hoteleiras: O papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Pestana Hotel Group

Coimbra, outubro de 2024



Sandra Maria de Almeida Ferreira Rodrigues

O *Turnover* nas Unidades Hoteleiras: O papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizada sob a orientação do Professor Miguel Lira e supervisão de Sílvia Nóbrega.

Coimbra, outubro de 2024

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

DEDICATÓRIA

À memória minha querida avó Felicidade,

Que sempre esteve presente como seu amor incondicional.
Embora já não estejas fisicamente connosco, o teu legado vive
em mim e em cada passo que dou.

A ti, com toda a saudade, dedico esta conquista.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha mãe e ao meu irmão, que sempre foram o meu pilar ao longo deste percurso.

Agradeço também a toda a minha família, que, de uma forma ou de outra, sempre me apoiou e me incentivou a seguir os meus sonhos.

Ao meu namorado, obrigado por estares ao meu lado desde quando eramos caloirinhos e por acreditares em mim, mesmo quando eu duidava. Agora, futuros mestres, continuamos a partilhar esta conquista juntos.

Aos meus amigos, que sempre estiveram presentes, proporcionando momentos de alegria e leveza, o meu sincero obrigado.

Aos meus colegas de trabalho, que se tornaram amigos ao longo desta caminhada, agradeço o vosso apoio e as palavras de incentivo. Obrigado pelos momentos de gargalhadas, pelos “intervalos estratégicos” para o café e pelas conversas que muitas vezes foram a pausa mental necessária.

Aos meus professores, que ao longo destes anos me transmitiram valiosos ensinamentos, e em particular ao meu orientador de estágio Professor Doutor Miguel Lira, agradeço pela orientação, paciência e pelos conhecimentos partilhados, que foram imprescindíveis para a concretização deste trabalho.

A todos vós, o meu mais sincero obrigado.

RESUMO

A gestão estratégica de recursos humanos no setor hoteleiro, desempenha um papel fundamental para minimizar o *turnover* sendo necessário aplicar práticas de retenção de talentos para o sucesso das organizações. A rotatividade de colaboradores é destacada como um dos principais desafios, não só pelo impacto direto na qualidade de serviços, como pelos resultados operacionais e financeiros. Nesse sentido, e para que haja um combate eficaz a esse fenómeno, as práticas de gestão de recursos humanos devem ser cuidadosamente planeadas e implementadas, focando-se para além dos resultados palpáveis, mas também na satisfação, formação e desenvolvimento contínuo do colaborador.

O presente relatório resulta do estágio curricular para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Coimbra Business School | ISCAC. O estágio foi realizado de 20 de novembro de 2023 a 7 de junho de 2024 no Departamento de Recursos Humanos – Região Ilhas do Pestana Hotel Group, sediado no Funchal.

Entre as atividades realizadas, destacam-se a participação nos processos de recrutamento e seleção, integração e acolhimento, *housing supervisor* e contribuição ativa nas festas do grupo, bem como todas as tarefas inerentes a um departamento de recursos humanos executadas para o bom funcionamento da operação dos hotéis.

Este relatório reflete, portanto, a importância da realização do estágio curricular para consolidação de conhecimentos e aquisição de competências práticas para uma integração bem-sucedida no mercado de trabalho. Esta experiência enriquecedora, culminou na proposta de realização de um estágio profissional, o qual se encontra a decorrer.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, *Turnover*, Hotelaria, PHG

ABSTRACT

Strategic human resources management in the hotel sector plays a key role in minimizing *turnover*, and it is necessary to apply talent retention practices in order for organizations to succeed. Employee *turnover* is highlighted as one of the main challenges, not only because of its direct impact on the quality of services, but also on operational and financial results. To combat this phenomenon effectively, human resource management practices must be carefully planned and implemented, focusing not only on tangible results, but also on employee satisfaction, training and continuous development.

This report is the result of a curricular internship to obtain a Master's degree in Human Resources Management from Coimbra Business School | ISCAC. The internship took place from November 20, 2023 to June 7, 2024 in the Human Resources Department - Islands Region of the Pestana Hotel Group, based in Funchal.

Among the activities carried out were participation in recruitment and selection processes, integration and welcoming, housing supervisors and active contribution to the group's parties, as well as all the tasks inherent to a human resources department carried out for the smooth running of hotel operations.

This report therefore reflects the importance of carrying out the curricular internship to consolidate knowledge and acquire practical skills for a successful integration into the group.

Keywords: Human Resources Management, *Turnover*, Hospitality, PHG

O Turnover nas Unidades Hoteleiras: O papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

ÍNDICE GERAL

Introdução	1
Capítulo I - Contextualização da Entidade Acolhedora	3
1.1. O Pestana Hotel Group	3
1.2. Missão, Visão e Valores	5
1.3. Estrutura Organizacional do PHG	5
1.4. O Departamento de Recursos Humanos	6
Capítulo II – Revisão da Literatura	7
2.1. <i>Turnover</i>	7
2.2. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos Correlacionadas com a Rotatividade de Pessoas.....	13
2.1.1. Práticas de Retenção	15
2.1.2. Vantagens da Retenção de Talentos	17
Capítulo III – Apresentação do Estudo.....	19
3.1. Objetivo Geral.....	19
3.2. Metodologia do Estudo	19
3.3. Caracterização da Amostra	20
3.4. Apresentação dos Resultados.....	23
Capítulo IV - Descrição e Análise das Atividades Realizadas no Pestana Hotel Group.....	28
4.1. Acolhimento e Integração na Unidade de Estágio.....	28
4.2. Plataformas Utilizadas	29
4.2.1. <i>Mypestana</i>	29
4.2.2. <i>Tamigo</i>	30
4.2.3. <i>Minimal</i>	30
4.2.4. <i>Coverflex</i>	30
4.4. Atividades Realizadas na Temática do <i>Turnover</i>	39

5	Capítulo V - Discussão	43
	Conclusão	46
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
	ANEXOS.....	53
	ANEXO 1	54
	ANEXO 2	56
	ANEXO 3	60
	ANEXO 4	63
	ANEXO 5	65
	ANEXO 6	91

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Autores que contribuíram para a definição do conceito de turnover	9
Tabela 2 - Caracterização dos Entrevistados	20

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Logotipos das marcas pertencentes ao grupo hoteleiro Pestana Hotel Group	3
Figura 2 - Distribuição no mundo dos hotéis pertencentes ao PHG.....	4
Figura 3 - Estrutura Organizacional do PHG - Conselho de Administração.....	5
Figura 4 - Organograma do Departamento de RH - Região Ilhas	6
Figura 5 - Principais fatores responsáveis pelo aumento/redução dos níveis de turnover no setor hoteleiro	11
Figura 6 - Processo de Recrutamento e Seleção.....	32
Figura 7 - Kit de boas-vindas	55
Figura 8 -Postal Worldwide Xmas - Equipa RH Madeira.....	57
Figura 9- Convite Festa de Natal 2024 - Worldwide Xmas	57
Figura 10 - Convite Convívio de Estagiários 2023	57
Figura 11 - Convite Festa das Crianças 2024.....	58
Figura 12 - Convite Festas 50 Anos	58
Figura 13- Postal Aniversário.....	59

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

F&B - Food & Beverage

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INE – Instituto Nacional de Estatística

PGC – Pestana Guest Club

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PHG – Pestana Hotel Group

RH – Recursos Humanos

Introdução

O *turnover* é um fenómeno especialmente proeminente no ramo hoteleiro, devido à sua sazonalidade e às demandas operacionais deste segmento. De acordo com Bello e Bello (2021) o termo turnover, refere-se à saída de funcionários de uma organização onde exercem funções. Quando o desejo de deixar a empresa parte do colaborador, é considerado turnover voluntário, caso seja uma decisão do empregador, é classificado como involuntário. Esta desejo de sair pode estar associada a fatores como salário, benefícios, satisfação no trabalho, possibilidades de progressão na carreira, características da função, relação com as chefias e avaliação de desempenho (Hung et al., 2018). No setor hoteleiro, onde a uniformidade no serviço é essencial, um alto índice de rotatividade pode causar efeitos adversos consideráveis na experiência dos clientes.

Com o objetivo de reduzir a rotatividade, as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) focadas na retenção têm se mostrado eficientes para fomentar o compromisso e satisfação dos colaboradores. Conforme Carvalho e Rua (2017) as PGRH são desenvolvidas para apoiar as organizações na gestão eficaz do potencial dos seus colaboradores, favorecendo a atração e retenção de profissionais cujas competências estão alinhadas com os objetivos organizacionais. Recorre-se então a processos adequados de recrutamento e seleção, sistemas de recompensas, planos de formação adequados, entre outras práticas. Ao investir em programas de formação em oportunidades de crescimento dentro da organização, as empresas não só aumentam a motivação dos seus colaboradores, mas também reforçam o sentimento de pertença, um elemento fundamental para a retenção no setor hoteleiro.

A retenção eficiente de colaboradores, apresenta vários benefícios para as organizações. De acordo com Rego (2018), a manutenção de profissionais capacitados e motivados resulta num aumento na produtividade, excelência dos serviços oferecidos e na imagem da organização no mercado. Não obstante, a retenção auxilia a diminuição de gastos com recrutamento e formação de novos colaboradores, promovendo uma maior estabilidade nas operações. No setor hoteleiro, que requer experiência e formação específica, a retenção de colaboradores possibilita a formação de equipas unidas e

experientes, aptas a fornecer um serviço consistente e de alta qualidade, aumentando a satisfação dos clientes e competitividade da empresa.

O presente relatório de estágio foca-se nas temáticas do *turnover* e PGRH no setor hoteleiro. O objetivo principal é apresentar as atividades desenvolvidas ao longo do estágio no departamento de RH do Pestana Hotel Group (PHG), incluindo processos de recrutamento, seleção, integração de colaboradores e gestão administrativa. O estágio, realizado entre 20 de novembro de 2023 e 7 de junho de 2024, totalizou 960 horas, com um horário das 9h00 às 18h00, permitindo uma experiência prática detalhada nas operações de RH.

A estrutura do relatório é composta por cinco capítulos: o primeiro introduz a entidade acolhedora, abordando missão, visão e estrutura organizacional do grupo e do departamento de RH; o segundo explora a literatura sobre o *turnover* e as PGRH; o terceiro retrata o tema em estudo através da apresentação da metodologia e análise de resultados, o quarto descreve as atividades realizadas ao longo do estágio; e o quinto capítulo aborda uma análise crítica dos resultados obtidos com o estudo e com as atividades realizadas, realçando áreas de melhoria e aprendizagens, com referências à literatura.

Capítulo I - Contextualização da Entidade Acolhedora

O presente capítulo tem como objetivo a apresentação da entidade de acolhimento de estágio, bem como a missão, visão, valores e estrutura organizacional¹.

1.1. O Pestana Hotel Group

O PHG é a maior grupo de hotelaria e lazer em Portugal, posicionando-se também entre os 30 maiores grupos hoteleiros da Europa. O Grupo Pestana teve início com a criação da M & J Pestana – Sociedade de Turismo da Madeira S.A., coincidindo com a abertura do seu primeiro hotel, o Pestana Carlton Madeira, na ilha da Madeira, em 1972. Dionísio Pestana, liderou a transformação de uma empresa familiar, no maior grupo hoteleiro português, consolidando a sua marca ao longo dos anos.

Atualmente, o PHG gere mais de 100 hotéis e resorts, campos de golfe, empreendimentos imobiliários e casinos distribuídos em marcas distintas: “Pestana Hotels & Resorts”, “Pestana Pousadas de Portugal”, “Pestana Collection Hotels” e “Pestana CR7 Lifestyle Hotels”, “Pestana Vacation Club”, “Pestana Golf Resorts” “Pestana Tróia – Co-Resort & Residence” e, ainda é detentor do Casino da Madeira.



Figura 1 - Logotipos das marcas pertencentes ao grupo hoteleiro Pestana Hotel Group

¹ Toda a informação recolhida está disponível na Revista One e no site da empresa <https://www.pestanagroup.com/>.

Os resultados deste percurso de 52 anos são claros e o Grupo Pestana marca presença em 16 países e 3 continentes.



Figura 2 - Distribuição no mundo dos hotéis pertencentes ao PHG

Ao longo dos anos, o PHG tem sido reconhecido com vários prémios, refletindo a sua excelência empresarial e evidenciado a sua liderança duradoura. Entre os destaques estão:

- A premiação do PHG como Marca de Confiança em 2016 devido aos 2 atributos mais bem classificados - Qualidade e Perceção das necessidades dos seus clientes.
- A atribuição de Classificação Recomenda de Hotéis no Forbes Travel Guide 2017 Star Award Winners ao Pestana Palace Lisboa Hotel and Pousada de Lisboa.
- A distinção como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal e a única no sector hoteleiro colocada no top 20, de acordo com a Randstad Employer Brand Research 2017.
- A nomeação em 32 categorias dos *World Travel Awards* e vencendo 9 óscares.

1.2. Missão, Visão e Valores

A **missão** do Grupo Pestana é ser reconhecido como uma das principais marcas hoteleiras a nível internacional, proporcionando experiências inesquecíveis em destinos estratégicos, sempre com um compromisso forte com a qualidade, inovação e sustentabilidade em todos os seus serviços.

A **visão** do Grupo Pestana é ser uma marca de confiança, destacando-se pela oferta de experiências únicas aos seus clientes.

Os **valores** que sustentam o Grupo Pestana baseiam-se em cinco pilares fundamentais: Ser Colaborativo, Ser Apaixonado, Ser Eficiente, Ser Consciente e Ser Ágil.

1.3. Estrutura Organizacional do PHG

A estrutura organizacional do PHG está organizada hierarquicamente para maximizar a eficiência e facilitar a expansão do grupo. O PHG é liderado pelo conselho de administração, seguido dos diretores regionais dedicados a cada área de negócio, o que permite uma gestão segmentada, abrangendo os hotéis, resorts, casinos, turismo imobiliário, golfe e outros serviços relacionados ao setor turístico. Cada unidade de negócio tem uma estrutura própria, garantindo que as operações sejam consistentes e de alta eficácia. Cada região possui unidades locais de RH e de operações para suporte direto, alinhadas com a central do grupo em Lisboa



Figura 3 - Estrutura Organizacional do PHG - Conselho de Administração

1.4.O Departamento de Recursos Humanos

O departamento de RH está organizado por regiões geográficas, sendo que cada área é acompanhada pelo respetivo HRBP (*Human Resources Business Partner*). O HRBP² tem a responsabilidade de alinhar os objetivos do PHG com os restantes membros da equipa e colaboradores.

Na região das Ilhas – Madeira e Açores, a equipa de RH é composta pela diretora de RH, que se encontra na sede em Lisboa, pela coordenadora de RH, quatro técnicos de RH, uma *housing supervisor* e uma estagiária de RH.

Cada membro da equipa é responsável pelas respetivas unidades hoteleiras e, adicionalmente, por temas específicos como estágios, alojamento, plataforma de assiduidade e empresas de trabalho temporário.

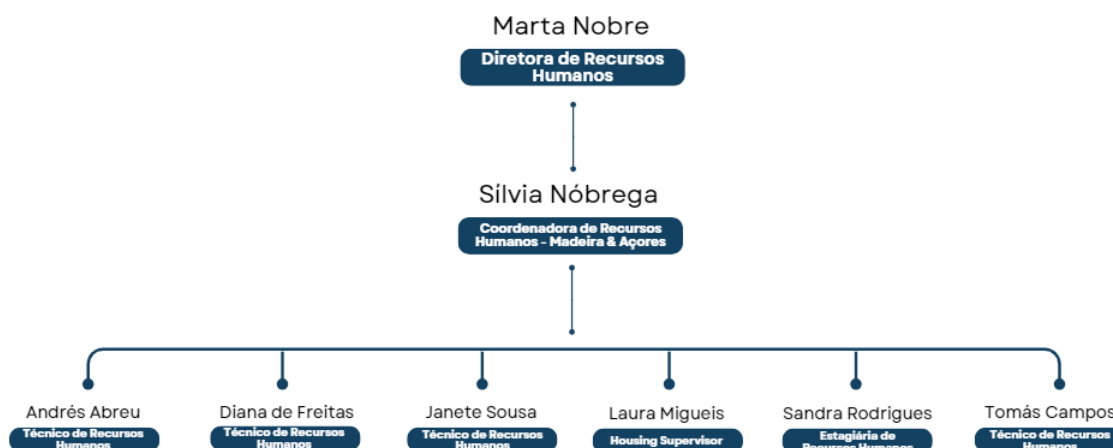


Figura 4 - Organograma do Departamento de RH - Região Ilhas

Atualmente, este departamento está responsável pela gestão das seguintes unidades: Pestana Casino Park Hotel, Pestana Carlton Madeira, Pestana Village & Miramar, Pestana Vila Lido, Pestana Promenade, Pestana Royal, Pestana Bay, Pestana CR7 Funchal, Quinta do Arco, Quinta Perestrello, Madeira Magic Health Club e Casino da Madeira.

² O HRBP da Região Ilhas é a Coordenadora de Recursos Humanos, Sílvia Nóbrega.

Capítulo II – Revisão da Literatura

Este capítulo explora temas fundamentais relacionados com a rotatividade no setor hoteleiro, começando com uma análise histórica, com ênfase na perspetiva portuguesa, e posteriormente examinando a ligação entre as PGRH e a mitigação deste problema.

2.1. *Turnover*

O termo *turnover*, identificado na língua portuguesa como rotatividade e, segundo Cunha et al. (2008) é caracterizado pelo movimento de saída de colaboradores de uma organização onde executam determinada função.

A decisão de deixar a organização pode ser considerada não intencional quando é tomada pelo empregador, ou intencional, quando é uma escolha do colaborador (Bello & Bello, 2021). Quando o afastamento é uma escolha deliberada por parte do colaborador, a organização deve analisar as razões que o levaram a tomar essa decisão, com o objetivo de implementar ações para reter os colaboradores mais talentosos e evitar rescisões (Luz et al., 2018).

De acordo com Pomi (2005) o *turnover* pode estar relacionado com os processos de Gestão de Recursos Humanos (GRH), devido à ausência de critérios para avaliar a qualidade e serviços do setor, incluindo faltas na contratação, falta de supervisão durante o processo de acolhimento e integração, falta de conhecimento na orientação como agir perante a insatisfação com as chefias, escassez de formação, ausência de um plano estratégico para identificar e manter talentos. Chiavenato (2014) argumenta que as razões para o *turnover* podem, também, estar ligadas à política de salários implementadas nas organizações, chances de progressão na carreira oferecidas pela empresa, tipo de supervisão no que toca às políticas disciplinares ou com as condições oferecidas a nível físico e ambiental.

A literatura destaca também impactos do *turnover*, Hom e Griffeth (1995) distinguem estes impactos como efeitos positivos e negativos. Como feitos negativos, destacam os custos financeiros, gastos com empresas de trabalho temporário, pagamento de horas extra, despesas com os processos de recrutamento e seleção, custos com formação, para além da perda de receitas devido à menor produtividade inicial do novo colaborador e

inconsistência da qualidade dos serviços prestados. Por outro lado, as consequências positivas decorrentes da rotatividade podem representar uma oportunidade de mudança com a introdução de novos conhecimentos, novas tecnologias, ocasionalmente, novas oportunidades de negócio. Esta rotação pode ser uma estratégia para reduzir custos com RH podendo, simultaneamente, transformar-se em oportunidades de promoção para aqueles que permanecem, na organização.

Chiavenato (2010) destaca ainda que o *turnover* não é uma causa em si, mas o resultado de variáveis internas e externas, pode ser influenciada pela oferta e procura no mercado de trabalho em RH, pela situação económica e pelas oportunidades de emprego disponíveis. Já ao nível interno, destacam-se fatores como a política salarial e os benefícios proporcionados pela organização, o estilo de gestão, as possibilidades de progressão de carreira, o desenho das funções, as relações com colegas e chefias,

2.1.1 Turnover no Setor Hoteleiro: Perspetiva Histórica

O setor hoteleiro é conhecido como um dos maiores com taxas de rotatividade de colaboradores, no decorrer do século XIX, a Revolução Industrial trouxe grandes transformações ao setor hoteleiro, impulsionado pelos avanços no capitalismo, facilidades de transporte (com a introdução da máquina a vapor), e organização da produção através das ferrovias.

Os estudos sobre esta temática remetem-nos para o século XX, quando o *turnover* era observado como um problema operacional e financeiro para as empresas. Mobley (1977) estabeleceu um modelo pioneiro detalhado sobre o processo psicológico de *turnover*, baseando-se em estudos de March e Simon (1958) e em aspetos do modelo de Porter e Steer (1973). O modelo do autor descreve uma sequência de etapas cognitivas que explicam o processo de intenção de saída de um colaborador. Inicialmente, o colaborador avalia a sua experiência no trabalho atual, o que gera sentimentos de satisfação ou insatisfação. Caso o resultado seja insatisfação, surge o pensamento de abandono. Em seguida, o funcionário pondera sobre a utilidade e custos da procura de um novo emprego, considerando, por exemplo, o tempo necessário e a perda de benefícios adquiridos.

O Turnover nas Unidades Hoteleiras: O papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Se a análise indicar que os custos de saída não são altos e que existem alternativas de emprego atrativas, o colaborador passa para uma fase de intenção comportamental de procura de novas oportunidades, culminando na busca ativa. Caso sejam identificadas opções viáveis, o colaborador avalia-as e compara-as com a sua posição atual. Quando as alternativas se revelam mais vantajosas, a intenção de saída é fortalecida, levando à decisão final de deixar a organização (Mobley, 1977).

O conceito de *turnover* tem sido amplamente explorado por diversos autores ao longo da história. Na Tabela 1, são destacados diversos autores que contribuíram para o desenvolvimento do conceito, abordando diversas perspetivas.

Tabela 1 - Autores que contribuíram para a definição do conceito de turnover

Autor	Conceito
<i>Boella (1992)</i>	Rotatividade voluntária (intenção de saída) e involuntária, causada por fatores como a inadequação das competências do colaborador à função, ausências no trabalho, insubordinação, falta de pontualidade e características pessoais do indivíduo.
<i>Denvir & McMahon (1992)</i>	Elevada rotatividade impede a criação de relações duradouras entre trabalhadores e empregadores, dificultando o desenvolvimento de uma responsabilidade partilhada. Isto acarreta custos administrativos elevados, uma significativa perda de produtividade e uma deterioração dos padrões de serviço. Além disso, resulta numa baixa motivação, diminui tanto a perceção quanto a eficácia real da gestão, e afeta negativamente o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, a qualidade da formação e a coesão da equipa como um todo.
<i>Denvir & McMahon (1992)</i>	Um dos maiores desafios do setor hoteleiro reside na gestão eficaz do capital humano dentro das organizações. Diversos autores sustentam que, com uma equipa de trabalho eficiente e bem preparada, os hotéis conseguem garantir o nível de qualidade de serviço exigido pelos clientes e alcançar os lucros desejados. No entanto, o verdadeiro desafio consiste em conseguir desenvolver e reter os funcionários ao longo do tempo, garantindo a continuidade da qualidade e eficiência do serviço.
<i>Horner & Swarbrooke (2004)</i>	O elevado <i>turnover</i> na indústria hoteleira é frequentemente atribuído a diversos fatores, tais como a perceção de salários baixos, discriminação de género e raça, longas horas de trabalho, condições de trabalho precárias e poucas oportunidades de progressão na carreira. Além disso, questões éticas, como a dependência de gorjetas, a exploração da mão de obra, a exploração sexual e a falta de desenvolvimento dos colaboradores, devido à insuficiente oferta de formação, também contribuem significativamente para este problema.
<i>Wilton (2006)</i>	O <i>turnover</i> tem sido consistentemente identificado como um dos principais desafios enfrentados pelo setor hoteleiro
<i>Weber et al. (2012)</i>	A identificação das competências necessárias para os gestores no setor hoteleiro oferece várias vantagens importantes:

O Turnover nas Unidades Hoteleiras: O papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

	Definir claramente as competências essenciais, torna-se possível escolher o candidato mais adequado para o cargo, aumentando as probabilidades de sucesso na função e, consequentemente, reduzindo o <i>turnover</i>. Permitir uma avaliação mais eficaz das competências chave, o que facilita a criação de programas de formação e desenvolvimento personalizados, potenciando assim as habilidades identificadas.
Wu et al. (2022)	A rotatividade de funcionários no setor hoteleiro acarreta impactos económicos e sociais expressivos, incluindo a perda de competências específicos e uma diminuição na qualidade dos serviços oferecidos. Pesquisas sugerem que fatores como a qualidade do ambiente de trabalho e a motivação interna dos trabalhadores desempenham um papel crucial na redução das intenções de saída de colaboradores nesse setor.

Fonte: Elaboração própria

2.1.2 Turnover no Setor Hoteleiro: Perspetiva Atual

O setor hoteleiro é um dos que apresenta maior taxa de *turnover* a nível mundial, sendo uma temática que deve ser abordada com a finalidade de garantir a satisfação laboral dos seus talentos, mantendo-os motivados para que se permaneçam na organização (Ashton, 2018).

Um estudo realizado por Chiat e Panatik (2019) mostra que a taxa de rotatividade no setor hoteleiro tem apresentado um aumento nos últimos, enfatizando, assim, a necessidade crucial de identificar os fatores que a precedem. Park e Min (2020), corroboram esta informação e mencionam que para reduzir a taxa de *turnover* de pessoal nas organizações, é imperativo compreender as razões que levam os colaboradores a abandonarem a empresa, precavendo os fatores que antecedem a rotatividade.

De acordo com os autores supracitados, existe uma variedade de fatores que podem influenciar a rotatividade, tais como satisfação no trabalho, comprometimento com a organização, níveis de stress, PGRH, comportamento dos supervisores, entre outros. Além disso, os autores destacam que alguns desses fatores têm um impacto mais significativo na rotatividade do que outros, e, portanto, é essencial que os gestores prestem maior atenção aos detalhes.

Neste contexto, é crucial que as organizações valorizem os seus colaboradores no que toca à flexibilidade de horários, salários justos de acordo com as funções exercidas e proporcionando autonomia para tomar decisões relacionadas com as suas funções (Silaban & Syah, 2018). Suzabar et al. (2020) corroboram com este argumento e

acrescentam que, quando os colaboradores se sentem valorizados pela organização através da forma como esta se preocupa com o seu bem-estar e os apoia na satisfação das suas necessidades, tendem a ser leais sem intenção de abandonar o seu trabalho.

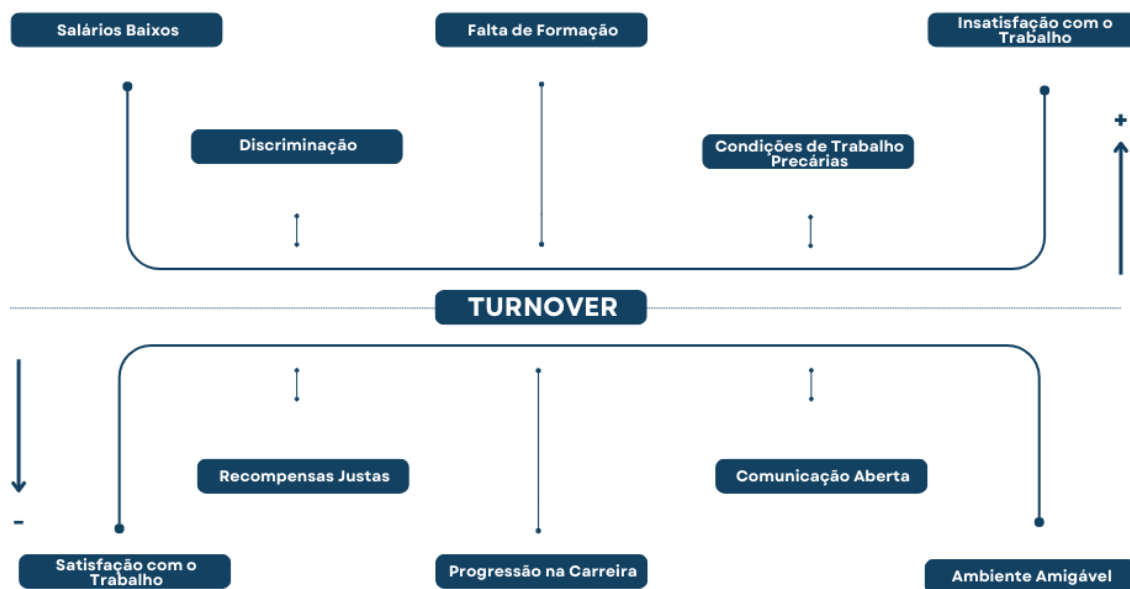


Figura 5 - Principais fatores responsáveis pelo aumento/redução dos níveis de turnover no setor hoteleiro

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Chahal & Poonam, 2017, p. 122

É ainda importante destacar que, sendo um setor que opera continuamente ao longo do ano, é fundamental que sejam estabelecidas condições e práticas de gestão que respeitem os direitos do colaborador com ética. Caso não aconteça, nunca manterão a qualidade dos serviços e a intenção de *turnover* continuará elevada (Wang et al. 2020).

2.1.3 Ótica Portuguesa

Como referido anteriormente, setor hoteleiro em Portugal é reconhecido pela sua natureza dinâmica e bastante competitiva. A meados do século XX, nos anos 60, o turismo em Portugal começa a desenvolver-se de forma significativa, principalmente no interior e litoral do algarve devido às termas. Foi nesta época que, segundo Silva (1996), Portugal

beneficiou de um aumento considerável no número de estrangeiros provenientes de países mais industrializados, havendo uma passagem de 353 mil estrangeiros em 1960 para cerca de 4 milhões em 1973.

Após o 25 de abril de 1974, o setor de turismo em Portugal sofreu uma retração, mas já no início de 1980 voltou a crescer, impulsionando investimentos e esforços no setor. Portugal iniciou então uma fase de recuperação, com um aumento contínuo no número de visitantes, atingindo cerca de 27 milhões de turistas em 1999. Esse crescimento acentuado do turismo explica o facto do setor ser hoje uma das principais áreas da economia portuguesa (Pinto, 2008). O desenvolvimento e sucesso do setor hoteleiro estão fortemente associados à qualidade de serviços oferecidos pelos hotéis

Em Portugal, segundo os dados disponíveis no Instituto Nacional de Estatística (INE) (2023), o número de estabelecimentos turísticos tem vindo a aumentar significativamente. Em 2008 existiam 2041 estabelecimentos de alojamento turístico em Portugal. No levantamento realizado em 2023, este valor aumentou para os 7681, com um crescimento significativo nas categorias de alojamento local e hotéis. Nas Regiões Autónomas dos Açores e Madeira, houve um aumento do número de hotéis e uma redução no número de pensões. É importante destacar que o número total, inclui, além dos estabelecimentos hoteleiros, o turismo em espaço rural, unidades de alojamento local e Pousadas/Quintas da Madeira.

Devido às mudanças da economia mundial, o mercado de trabalho em Portugal tem-se reestruturado com o objetivo de aumentar a competitividade e produtividade, promovendo novas modalidades de contratos laborais (Rebelo, 2005). No setor hoteleiro, a sazonalidade é um conceito central. Este fenómeno provoca flutuações no número de turistas numa determinada região e representa um desafio para o desenvolvimento regional, limitando a atividade turística (Castro, 2013). A autora salienta ainda que a sazonalidade dificulta a estabilidade no mercado de trabalho para os profissionais do turismo e hotelaria, aumentando assim os níveis de *turnover*. Kastenholz e Almeida (2008) acrescentam que este fenómeno impede a retenção de talentos de profissionais qualificados, levando à dependência de trabalhadores temporários.

De acordo com os dados divulgados pela Pordata (2024), Portugal ocupa a 3ª posição entre os países da União Europeia com maior percentagem de trabalhadores em regime de contrato temporário.

O trabalho temporário acarreta algumas desvantagens, tanto para a empresa como para os próprios trabalhadores. Segundo Rego et al. (2018), nas empresas que utilizam os serviços de trabalho temporário existe uma maior dificuldade na colaboração entre os colaboradores internos e temporários. Se por um lado os colaboradores temporários têm dificuldade em se adaptarem aos valores e práticas da organização demonstrando assim menos dedicação e comprometimento, risco de partilha indevida de informações com outras empresas e divergências entre a cliente e as empresas de trabalho temporário, por outro os colaboradores internos defendem o sentimento de pertença e a ligação que possuem para com a empresa (Rego et al., 2018).

2.2. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos Correlacionadas com a Rotatividade de Pessoas

A GRH tem passado por mudanças significativas ao longo dos anos, acompanhando a evolução da perceção sobre o papel dos colaboradores nas organizações (Chiavenato, 2014). Nos primórdios, a GRH era essencialmente focada em aspetos administrativos e de controlo de custos, onde os colaboradores eram tratados exclusivamente como recursos de produção, onde recebiam um tratamento padronizado, ou seja, igual para todos.

Em 2005, Martins e Martins mencionavam que existia uma falta de conhecimento, por parte dos gestores, no que toca a programas que envolviam os seus colaboradores no clima organizacional, não existindo qualquer tipo de visão de curto e médio prazo da importância e do impacto que estes podem ter na sua motivação, bem como na promoção da satisfação dos mesmos que, por consequência, afetaram a retenção de talentos.

Hoje, a abordagem da GRH, centra-se na valorização das pessoas, considerando-as como elementos fundamentais com competências e conhecimentos que contribuem para o sucesso da organização (Chiavenato, 2014). Dessler (2017) corrobora e menciona que a retenção de talentos está intimamente relacionada com políticas de RH adotadas que

estabelecem pilares fundamentais entre o desenvolvimento profissional e as necessidades e expectativas dos colaboradores.

De acordo com Kaya et al. (2010), a Gestão Estratégica de Recursos Humanos engloba uma série de atividades, incluindo a aquisição de talentos e a sua retenção, aumentando o *empowerment* e a motivação através de incentivos e novas abordagens. Kasinath e Pradesh (2011) acrescentam que a gestão estratégica de RH deve-se concentrar nas seguintes condutas:

- Planeamento de RH;
- Recrutamento e seleção da pessoa certa na função adequada;
- Formação e desenvolvimento laboral e pessoal;
- Sistemas de recompensas justos;
- Construção de relações humanas eficazes.

Harris (2000), menciona que as PGRH na hotelaria diferem consoante a dimensão do estabelecimento. Nos hotéis de maior dimensão é mais frequente encontrar técnicos de RH mais especializados, enquanto em hotéis menores, essa função é ocupada por profissionais em cargos hierárquicos superiores.

Na mesma temática, Garcia (2016), idealizou um estudo sobre a "GRH na Indústria do Turismo em Portugal" evidenciando que a implementação de uma GRH em grandes cadeias hoteleiras é uma prática relativamente recente, pois as unidades de pequena e média dimensão mantêm, na sua maioria, uma estrutura tradicionalmente familiar, na qual a alta administração é responsável por todas as questões relacionadas aos RH. O autor destaca ainda que as unidades hoteleiras que adotam a GRH passam a reconhecê-la como um elemento fundamental no cotidiano dos colaboradores, percebendo-a como um investimento que contribui para atrair e reter talento, fidelizar os clientes internos e, por consequência, externos.

A literatura identifica que PGRH eficientes, contrariam a tendência de *turnover* por parte dos colaboradores nas unidades hoteleiras. (Martins, 2002) alerta que é necessário

consciencializar a fragilidade pela que o setor é caracterizado, a nível de RH, pois estes são a base do negócio.

2.1.1. Práticas de Retenção

A retenção de talentos é um dos maiores desafios na gestão de recursos humanos, especialmente em contextos organizacionais competitivos e em constante evolução. Para reter os colaboradores é fundamental adotar práticas que promovam o desenvolvimento, o reconhecimento e a satisfação no trabalho.

Mathis et al., 2017 sublinham que uma prática fundamental para a retenção de funcionários é fornecer um desenvolvimento de carreira e oportunidades de formação contínua. Ao oferecer planos de carreira, as empresas permitem que os seus colaboradores se desenvolvam profissionalmente e adquiram novas competências. Estes programas de formação incentivam os colaboradores a considerar o seu futuro na organização, o que aumenta o seu compromisso e reduz a probabilidade de saída. Além disso, a formação contínua ajuda os colaboradores a se sentirem valorizados e motivados para atingir todo o seu potencial, fortalecendo assim o vínculo com a organização.

Outra prática central é a política de remuneração e benefícios. A remuneração justa e competitiva, bem como os benefícios adicionais, são essenciais para a retenção dos funcionários, especialmente nos mercados de trabalho onde há procura de talentos qualificados. Dessler (2020) afirma que uma política de remuneração eficaz deve ir além do salário base e incluir benefícios que façam com que os funcionários se sintam valorizados, como por exemplo seguro saúde, subsídio de alimentação e assistência formativa. Estes benefícios não só aumentam o envolvimento dos colaboradores, mas também posiciona a organização como um empregador atraente.

Nos últimos anos, o trabalho flexível tornou-se uma das práticas de conservação mais populares, juntamente com a popularidade dos modelos de trabalho remoto e híbrido. Armstrong (2012) argumenta que a flexibilidade no local de trabalho e nos horários de trabalho contribui significativamente para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, um fator cada vez mais apreciado pelos funcionários. A possibilidade de trabalhar remotamente ou ter horários flexíveis reduz o stress e melhora o bem-estar,

aumentando assim a fidelidade dos colaboradores e a satisfação com a empresa (Pfeffer., 2018).

O reconhecimento e a recompensa são práticas que têm um impacto significativo na motivação e na retenção dos funcionários. Kramar e Syed (2012) explicam que o reconhecimento frequente e honesto do desempenho aumenta a moral e reforça comportamentos positivos. Seja através de recompensas, feedback contínuo ou promoções, o reconhecimento mostra que a organização valoriza o trabalho dos seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais gratificante e envolvente.

Uma cultura organizacional positiva também é fundamental para a retenção porque ajuda os colaboradores a se sentirem parte de um propósito maior. Uma cultura que promove a inclusão, o respeito e a colaboração ajuda a criar um ambiente de trabalho onde os funcionários desejam permanecer no longo prazo. Mayo (2001) afirma que os funcionários têm maior probabilidade de permanecer em organizações onde a cultura é consistente com os seus valores pessoais e onde sentem um forte sentimento de pertença e propósito.

A autonomia e a participação nas decisões também são fundamentais. Quando os colaboradores têm autonomia para tomar decisões e participar ativamente na definição do seu trabalho, sentem-se mais envolvidos e comprometidos com a organização. Cascio e Boudreau (2016) apontam que a autonomia dos funcionários não apenas constrói confiança e respeito mútuo, mas também aumenta a satisfação porque permite que os indivíduos sintam que têm um impacto direto no funcionamento da empresa.

A implementação de um plano de progressão de carreira é uma prática importante para manter talentos com aspirações de liderança, proporcionando uma visão clara de desenvolvimento de carreira na empresa. Rothwell (2015) relata que um plano bem estruturado não só ajuda a organização a garantir a continuidade em cargos-chave, mas também motiva os funcionários, pois mostra-lhes que existe um futuro promissor e alcançável na empresa.

Os programas de bem-estar e qualidade de vida são também um fator crucial na retenção de funcionários, promovendo a saúde física e mental. Estes programas podem

variar desde sessões de apoio psicológico até exercício físico ou atividades de *mindfulness*, de forma a reduzir o stress e a melhorar o equilíbrio emocional. Bersin (2013) observa que promover o bem-estar contribui para o aumento do compromisso e reduz significativamente a rotatividade, pois os funcionários sentem-se cuidados e apoiados pela organização.

Por fim, a clareza dos papéis e objetivos é essencial para que os colaboradores se sintam confiantes e orientados no seu trabalho. Armstrong (2012) afirma que criar expectativas claras e fornecer feedback regular permite que os funcionários compreendam melhor o seu papel na organização e o que se espera deles. Essa clareza reduz a ansiedade e aumenta a confiança, contribuindo para um ambiente de trabalho estruturado e motivador.

Estas práticas de retenção abordadas anteriormente, quando implementadas de forma mais consistente e alinhada com os valores das organizações, criam e fortalecem uma base sólida para o desenvolvimento de uma força de trabalho que é não apenas leal e comprometida, mas também altamente produtiva e motivada a contribuir para os objetivos delineados pela entidade. Ao promover um ambiente que valoriza o crescimento, a satisfação e o bem-estar dos seus colaboradores, as organizações não só asseguram o seu sucesso imediato, como também constroem as bases para uma sustentabilidade a longo prazo, essencial num mercado competitivo e em constante evolução.

2.1.2. Vantagens da Retenção de Talentos

A retenção de talentos nas organizações representa uma vantagem competitiva essencial para a estabilidade, a inovação e eficiência laboral. Ao manter os colaboradores qualificados, as organizações reduzem custos significativos associados ao recrutamento e formação de novos funcionários, uma vez que estes detêm um conhecimento mais aprofundado sobre os processos internos, cultura, objetivos e missão e valores das organizações. Esta “memória institucional” é difícil de replicar com novos colaboradores, o que torna a retenção um ativo financeiro essencial (Zainal et al., 2022). A retenção, segundo Olapado (2014), permite que as empresas maximizem o valor dos seus

colaboradores, podendo aumentar os salários e investindo em formação mais específica para os mesmos.

Allen e Vardaman (2021) e Konard (2016) afirmam que outro benefício relevante é o aumento da produtividade e desempenho dos colaboradores. Os colaboradores que se encontra na organização há mais tempo são mais eficientes nas suas funções devido ao conhecimento acumulado e a devida familiarização com as ferramentas de trabalho e processos das organizações. Além disso, a retenção promove uma cultura de confiança e estabilidade entre os colaboradores, potenciando assim a motivação e o sentido de pertença no ambiente laboral, o que traduz numa maior satisfação dos colaboradores, como também dos clientes.

A retenção de talentos também se relaciona com a capacidade das empresas inovarem e se adaptarem. Num mercado global competitivo e num contexto de mudança, as organizações que uma maior força de trabalho qualificada e motivada têm uma maior capacidade de resposta a desafios externos, beneficiando assim o capital intelectual acumulado e da flexibilidade dos colaboradores com mais experiência. Este aspeto é particularmente relevante quando observamos o impacto da globalização e da pandemia Covid-19, que intensificaram as expetativas dos colaboradores quanto à flexibilidade e ao apoio no trabalho, elementos que são fundamentais para a retenção dos colaboradores (Zainal et al., 2022; Boakye et al., 2019).

Assim, as empresas que investem nestas estratégias de retenção conseguem não só evitar o desgaste financeiro e operacional com a rotatividade, mas também desenvolver e construir uma cultura organizacional robusta, com equipas com o sentido de orientação alinhado com os objetivos empresariais e motivadas para desempenhos sustentáveis a longo prazo.

Capítulo III – Apresentação do Estudo

Este capítulo tem como objetivo descrever a metodologia de investigação utilizada, abordando o objetivo geral do estudo, caracterização da amostra e apresentação dos resultados obtidos.

3.1. Objetivo Geral

O estudo visa recolher a perspetiva dos técnicos de RH em relação às PGRH implementadas pelo PHG. Esta análise é fundamental para identificar os fatores que contribuem para o *turnover* de colaboradores e compreender como as PGRH adotadas pelo grupo influenciam, ou não, a retenção de talentos.

3.2. Metodologia do Estudo

Este estudo será conduzido com base numa metodologia qualitativa, uma vez que o objeto de investigação não pode ser facilmente convertido em dados numéricos. O objetivo principal é a exploração aprofundada de um tema específico, com o intuito de obter mais informações sobre o mesmo (Sousa, 2014).

Como técnica de recolha de dados, foi utilizada a entrevista³, aplicada aos Técnicos de RH da Região Ilhas do PHG. Acquah (2023) menciona que as entrevistas são fundamentais na investigação qualitativa, pois permitem ao investigador obter informações detalhadas sobre os pensamentos e experiências dos entrevistados.

O questionário está dividido em 5 vertentes: Perguntas sociodemográficas, Descrição da empresa, Descrição dos RH, PGRH, Correlação das PGRH e o *Turnover* das Unidades Hoteleiras. Este questionário, composto por 26 perguntas de resposta aberta, também possibilitou obter informações relativas ao PHG e a visão que os inquiridos têm sobre o mesmo. Na vertente sociodemográfica (perguntas 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5) foi possível

³ Guia da Entrevista Anexo 4

averiguar idade do inquirido, as habilitações literárias, o cargo ocupado atualmente e o respetivo tempo de serviço.

Na vertente da Descrição da Empresa (perguntas 2.1, 2.2, 2.3) o intuito é entender a organização interna da empresa, como as equipas são formadas, definem metas e monitorizam o seu desempenho. Na descrição dos RH (perguntas 31.1, 3.2) o objetivo é compreender a estrutura do RH e o seu papel estratégico na gestão e suporte aos colaboradores.

Dentro da vertente das PGRH (perguntas 4.1, 4.2, 4.3 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12) as perguntas visam explorar os processos de recrutamento, acolhimento, formação, desenvolvimento de carreira, e recompensas na gestão de colaboradores. Por fim, na “correlação das práticas de gestão de RH e o *turnover*”, o principal objetivo é analisar como as práticas de RH influenciam a rotatividade de colaboradores e as estratégias utilizadas para retenção de talentos (perguntas 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6).

3.3.Caracterização da Amostra

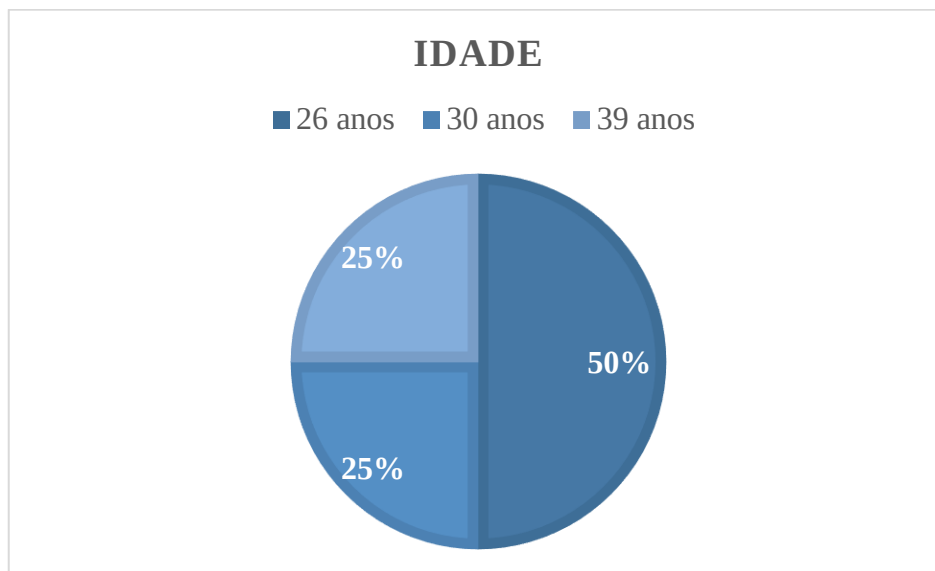
Para este estudo, foram entrevistados os 4 elementos da equipa de RH da região ilhas do PHG. Na tabela 2, é apresentada a caracterização dos 4 participantes deste estudo qualitativo.

Tabela 2 - Caracterização dos Entrevistados

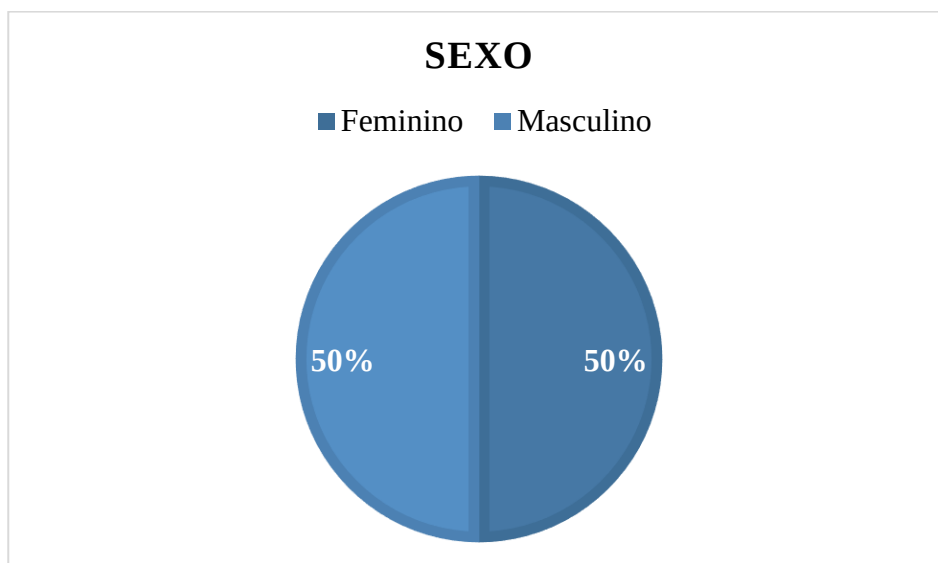
	Inquiridos			
	A	B	C	D
Idade	36	26	26	30
Sexo	Feminino	Feminino	Masculino	Masculino
Habilitações Literárias	Licenciatura em Ciências da Cultura e Organizações	Mestrado em Psicologia Social e das Organizações	Mestrado em Psicologia Clínica	Mestrado em Ciências do Desporto
Função	Técnico de Recursos Humanos	Técnico de Recursos Humanos	Técnico de Recursos Humanos	Técnico de Recursos Humanos
Tempo na Função	10 anos	2 anos	6 meses	1 ano

Fonte: Elaboração própria

As idades dos inquiridos estão compreendidas entre os 26 anos e os 39 anos, sendo a idade média de 29 anos. Esta variação de idades revela uma diversidade geracional, trazendo diferentes perspetivas e abordagens de trabalho.



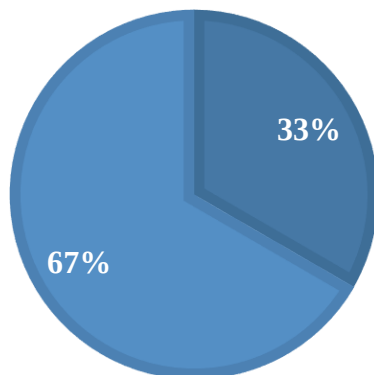
A amostra dos inquiridos nesta entrevista é composta por quatro participantes, sendo dois do sexo feminino e dois do sexo masculino.



Relativamente às habilitações literárias, podemos concluir que 67% da população possui mestrado e 33% apenas licenciatura. As áreas de formação são diversificadas, a inquirida A possui licenciatura relacionada com gestão e organizações, já B e C estão inseridos na área da psicologia e, por fim D na vertente de gestão do desporto.

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

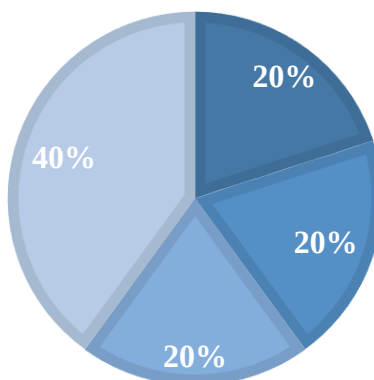
■ Licenciatura ■ Mestrado



A inquirida A possui experiência na função há 10 anos, sendo a colaboradora com maior antiguidade no departamento. De seguida, temos o inquirido B e D com 2 anos e 1 ano de experiência, respetivamente, e o entrevistado C apenas com 6 meses na função.

TEMPO NA FUNÇÃO

■ 6 meses ■ 1 ano ■ 2 anos ■ 10 anos



A diversidade de idades, experiências e formações poderão impactar a dinâmica da equipa e as estratégias adotadas no departamento relativamente à temática em estudo.

3.4. Apresentação dos Resultados

Neste ponto, são apresentados os dados recolhidos com este estudo. Os resultados estão organizados em 5 dimensões principais: processo de recrutamento e seleção; processo de acolhimento e integração; processo de formação e desenvolvimento de carreira; processo de recompensas; correlação das PGRH e o *turnover*. Cada dimensão será descrita e caracterizada, com a apresentação de citações ilustrativas dos entrevistados.

Processo de Recrutamento e Seleção

Relativamente à primeira dimensão, o recrutamento e seleção representam um dos primeiros pontos de contacto entre a organização e os potenciais colaboradores. Existe uma uniformidade de respostas dos inquiridos, mostrando que os métodos estão padronizados e todos atuam da mesma forma. A **entrevistada B** descreve este processo como sendo bastante organizado “O processo padrão de recrutamento e seleção envolve várias etapas. Primeiro identificamos a necessidade de contratar alguém e criamos a descrição da vaga. Depois fazemos a divulgação dessa vaga geralmente através de plataformas online e internas”. O **entrevistado C** enfatiza a importância de garantir que as expectativas dos candidatos sejam claras de o início do processo de recrutamento “Temos de garantir que os objetivos/competências do candidato vão ao encontro daquilo que são as necessidades da empresa, devendo expor desde o início aquilo que são as condições de salário, alojamento e horário de forma clara e concreta”. Este é um ponto crucial, pois a falta de transparência pode levar à saída precoce de novos colaboradores, devido à sensação de falsas promessas durante o processo de recrutamento. Já o **entrevistado D** aponta que, apesar do processo ser bem organizado, o *turnover* é inevitável em algumas situações “A rotatividade de pessoas é algo a que, na sociedade moderna, nos temos de habituar. Está muito mais fácil mudar de área, procurar novos desafios ou aventurar-se noutras culturas”.

Processo de Integração e Acolhimento

No que toca à integração e acolhimento, esta é uma etapa fundamental influenciando diretamente se um colaborador permanece ou não na empresa. Os entrevistados mencionam que existe um esforço para que este acolhimento seja eficaz e que é

importante ter um bom processo de *onboarding*⁴, sendo crucial para a adaptação do colaborador. A **entrevistada B** explica que o processo de acolhimento está estruturado em duas fases “A primeira fase é realizada pelos RH e a segunda fase pelas chefias e direção do hotel”. Esta divisão garante que os novos colaboradores se sintam apoiados por todas as vertentes desde início. O **entrevistado D** destaca que, em 2024 o processo de integração passou a ser mais detalhado e destaca a importância do envolvimento de todas as partes “Este envolvimento é fundamental para criar um impacto inicial positivo, permitindo que o novo colaborador se familiarize não só com os seus colegas, mas também com os seus superiores diretos. Tal interação ajuda a estabelecer um relacionamento inicial e a integrar o colaborador no ambiente e na cultura da equipa desde o primeiro dia”. A **entrevistada A** destaca ainda que durante este processo são apresentadas as plataformas com que o colaborador irá trabalhar, fundamentais para que possa ter acesso aos seus benefícios e gestão de horários “Também explicamos como usar as aplicações internas, como o Tamigo, MyPestana, para que os colaboradores possam verificar os seus vencimentos e assiduidade”.

Processo Formação e Desenvolvimento de Carreira

No capítulo da formação e desenvolvimento de carreira, os entrevistados realçam que a formação contínua e as oportunidades de desenvolvimento são um elemento importante para manter os colaboradores comprometidos com o grupo. No que toca o desenvolvimento de carreira, destacam que ainda existem limitações para as subidas de categoria. A **entrevistada A** descreve que a formação “é planeada de forma centralizada em Lisboa e distribuída pelas áreas geográficas”. Este tipo de planeamento garante que todos os colaboradores têm acesso às mesmas formações, no entanto pode ser uma barreira para a retenção, visto que nem todos têm as mesmas necessidades de formação. Relativamente à progressão de carreira, o **entrevistado D** admite que “Nem todas as categorias têm margem de progressão salarial muito significativa, o que significa que algumas funções podem ter limitações no que diz respeito a aumentos ou progressões dentro da estrutura organizacional”.

⁴ *Onboarding* refere-se ao processo de integração e adaptação de novos colaboradores à empresa.

Processo de Prémios e Recompensas

Em termos de prémios e recompensas, os entrevistados realçam que as práticas de compensação do PHG incluem bonificações, partilha de lucros e outros incentivos coletivos. No entanto, as opiniões divergem no que toca à justiça e equidade destas práticas. A **entrevistada B** afirma que os prémios são promissores, contudo “numa empresa grande pode ser difícil garantir que todos os prémios refletem de forma justa o esforço de cada um”. O **entrevistado D** tem uma opinião semelhante, mencionando que os prémios motivam os colaboradores a darem mais de si, mas que “a distribuição dos mesmos poderá nem sempre fazer jus ao trabalho de cada um”. Esta perceção de injustiça na atribuição de recompensas pode, de facto, contribuir para levar à insatisfação e, por sua vez, ao aumento do *turnover*.

Correlação das PGRH e o Turnover nas Unidades Hoteleiras

Em conclusão, na última temática, e a que dá título a este estudo correlação das PGRH e o *turnover* das unidades hoteleiras, todos os entrevistados partilham da mesma visão concordando que o *turnover* é um problema sentido nas unidades hoteleiras, especialmente devido à dinâmica do mercado e à competição por reter talentos. A **entrevistada B** destaca que o *turnover* aumenta quando existe a abertura de novas unidades hoteleiras na região “Nessas alturas, muitos dos colaboradores podem ser atraídos por novas oportunidades”. A **entrevistada A** menciona ainda que, no passado, os empregos na Madeira eram mais estáveis, mas “atualmente os colaboradores procuram melhores condições financeiras e oportunidades de progressão”. Existe uma mudança nas expectativas dos colaboradores, colocando pressão sobre a direção para que ofereçam melhores condições e oportunidades de progressão. O **entrevistado C** acrescenta que o *turnover* é, maioritariamente, difícil de contrariar, mas que há oportunidades para reter talentos através de uma maior proximidade entre as chefias e os colaboradores.

Relativamente à importância de manter uma equipa fixa, a **entrevistada A** reforça que uma equipa fixa é essencial para existir “consistência dos padrões de serviço” pois assegura a manutenção da missão e valores da empresa. A **entrevistada B** valoriza também a importância de uma equipa fixa, pois “cria estabilidade, conhecimento acumulado e um bom funcionamento das operações”. Porém, também vê vantagens em

trazer novas perspetivas para a equipa, o que gera inovação e enriquece o ambiente. O **entrevistado C** acrescenta que uma equipa fixa promove a “criação de rotinas, habituação e maior ligação entre a equipa”, o que leva a um maior rendimento e satisfação no trabalho. O **entrevistado D** considera “extremamente” importante ter uma equipa base, destacando que esta estabilidade garante um “serviço de excelência do início ao fim da operação”, especialmente em unidades com a operação anual.

No que toca ao contributo para a retenção de pessoas, a **entrevistada A** enfatiza que muitas das vezes o seu papel passa por “escutar os colaboradores” e entender os fatores de satisfação e insatisfação, atuando em melhorias das condições de trabalho para promover a retenção. A **entrevistada B** destaca que o seu contributo passa por “comunicar com as chefias e os colaboradores de forma proativa”. Em casos onde o colaborador demonstra interesse em sair esta partilha a informação com a chefias para avaliar o que pode ser feito para reter esse colaborador. O **entrevistado C**, vê o seu papel como relevante ao “dar voz aos colaboradores” e explica-lhes claramente os benefícios e compromissos, mas admite que o seu contributo não é tão predominante como o das chefias. O **entrevistado D** afirma que, enquanto técnico de RH, o seu papel é “promover essa retenção”, mas que as decisões finais dependem dos diretores e chefias. Ele menciona que sempre que possível, tenta colocar os colaboradores em outras unidades para promover a retenção.

Relativamente às perspetivas futuras, os entrevistados concordam que o *turnover* continuará a ser um desafio, especialmente devido à evolução das novas gerações no mercado de trabalho. A **entrevistada A** espera que a rotatividade possa diminuir quando o mercado estabilizar, com menos novos hotéis a abrir. Crê, ainda, que o ambiente poderá ser mais estável e que a empresa conseguirá adaptar-se melhor. A **entrevistada B** acredita que o investimento contínuo em boas práticas pode minimizar o *turnover* “Acredito que a rotatividade possa continuar a variar conforme o mercado hoteleiro na região, especialmente se surgirem novas oportunidades de emprego. No entanto, se continuarmos a investir em boas práticas no desenvolvimento dos colaboradores e na melhoria das condições de trabalho, poderemos minimizar esse impacto e manter uma equipa mais estável a longo prazo”. O **entrevistado C** considera que a mobilidade e a busca de novos

desafios continuarão a ser características das novas gerações “Acredito que a intenção na maior parte das equipas é a criação de equipas estáveis e duradouras, pois facilita o trabalho haver já automatismos que garantam qualidade e conhecimento concreto sobre as tarefas a ser efetuadas. No entanto, as novas gerações têm mais tendência a mudar e desafiarem-se”. Por sua vez, o **entrevistado D**, aponta que a previsível reforma de alguns colaboradores nas próximas décadas pode representar uma oportunidade de renovação, mas também um desafio na retenção “Penso que as novas gerações têm mais tendência a mudar e desafiarem-se, portanto acho, sem grandes certezas, que a rotatividade poderá aumentar um pouco, bem como os salários, pois ficará mais difícil para as empresas reterem o talento”.

Em suma, as PGRH são vistas pelos entrevistados como uma peça-chave para mitigar o *turnover* no setor hoteleiro, oferecendo suporte e oportunidades que incentivam a permanência dos colaboradores e contribuem para um ambiente de trabalho produtivo e motivador. No entanto, é importante salientar que a retenção de talento não depende exclusivamente das práticas dos RH, é um esforço que também requer o envolvimento direto das chefias e administração para o desenvolvimento de uma cultura de apoio, respeito e reconhecimento. É imperativo que a administração alinhe as suas políticas e objetivos com práticas de RH eficientes.

Capítulo IV - Descrição e Análise das Atividades Realizadas no Pestana Hotel Group

Este capítulo tem como objetivo descrever as atividades realizadas ao longo do estágio curricular. Inicialmente, é abordada a fase de integração na empresa, seguida pela descrição detalhada das atividades desenvolvidas, as experiências vivenciadas e as competências desenvolvidas durante o estágio curricular.

4.1. Acolhimento e Integração na Unidade de Estágio

O estágio curricular para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos foi realizado no departamento de RH da região Ilhas do Pestana Hotel Group, sediado no Pestana Carlton Madeira, Funchal, Ilha da Madeira. O estágio teve a duração de 960 horas, decorrendo entre 20 de novembro de 2023 e 7 de junho de 2024, com um horário presencial das 09h00 às 18h00, exceto à sexta-feira, em que o horário foi das 09h00 às 17h00.

No primeiro dia de estágio, houve a oportunidade de conhecer as instalações do escritório, assim como o hotel onde este se encontra, o Pestana Carlton Madeira. Neste dia, foram definidas as funções desempenhadas ao longo do estágio, e fornecido todo o material necessário para a execução dessas tarefas.

Nas duas primeiras semanas, a estagiária teve ainda a oportunidade de passar pelas áreas operacionais de *Front Office*, Cozinha e *F&B (Food & Beverage)*.

Numa primeira abordagem, foi alocada à receção do Pestana Casino Park Hotel onde observou o trabalho da Chefe de Receção. Esta está responsável pela supervisão da equipa da receção, atendimento ao cliente e assistência, reservas, *check-in and check-out*, gestão de conflitos, coordenação da equipas e turnos, relações com hóspedes VIP e análise de dados e relatórios diários.

No segundo dia, foi acompanhado o Supervisor de F&B do Pestana Carlton Madeira que está responsável pelo desenvolvimento de estratégias para maximizar a receita e a rentabilidade, gestão do orçamento, controlo da qualidade, supervisão e formação das equipas de cozinha e bar, gestão da experiência dos clientes e análise das áreas de melhoria e oportunidades.

Por fim, no último dia, a estagiária passou o dia na cozinha junto do Chef de Cozinha do Pestana Carlton Madeira, onde, além de colocar as “mãos na massa”, observou as tarefas diárias como, desenvolvimento e planeamento dos menus dos vários restaurantes e bar, garantir que todos os pratos mantêm o nível de qualidade, gestão de equipa, controlo de custos do stock semana necessário, controlo da higiene e segurança alimentar e análise dos feedbacks dos clientes.

Estes três dias foram essenciais para a integração, permitindo não só observar, mas também compreender a complexidade e a coordenação que é necessária para garantir o bom funcionamento de um hotel. Este primeiro contacto com o mundo da hotelaria foi, sem dúvida, uma experiência transformadora, proporcionando uma base sólida permitindo entender em que situações os RH contribuem para facilitar o dia-a-dia das equipas. Estar em contacto direto com a operação, facilitou a compreensão dos desafios enfrentados pelas chefias e os métodos que utilizam para os ultrapassar.

No início do estágio, todas as atividades foram cuidadosamente monitorizadas tanto pela supervisora, como pelos colegas de departamento que deram bastante apoio quando surgiam dúvidas. À medida que o estágio progrediu, foi possível realizar funções de forma cada vez mais autónoma, sendo atribuídas, gradualmente, tarefas de maior responsabilidade.

4.2. Plataformas Utilizadas

Nos RH dos PHG é essencial a utilização de programas específicos de gestão de pessoal para otimizar processos e facilitar o trabalho dos colaboradores. Estas ferramentas permitem uma melhor gestão do tempo, organização de turnos, acompanhamento de benefícios e comunicação interna, promovendo maior eficiência e satisfação entre os funcionários. São utilizadas as plataformas *MyPestana*, *Tamigo*, *Minimal* e *Coverflex*, programas independentes, mas complementares.

4.2.1. Mypestana

O *MyPestana* centraliza a comunicação interna e disponibiliza informações essenciais para os colaboradores. Nesta plataforma os colaboradores têm acesso às políticas e procedimentos da empresa; acesso aos benefícios oferecidos pelo grupo;

acesso à *MyPestanaAcademy* onde são disponibilizadas formações gratuitas a todos os colaboradores; acesso a informações pessoais, profissionais e organizações; consulta de compensações, medicina no trabalho, entre outras ferramentas.

4.2.2. *Tamigo*

No que toca à assiduidade dos trabalhadores, é utilizado o *Tamigo* acedido através dos seus *smartphones*. É nesta plataforma onde é registada a assiduidade diária dos trabalhadores, feita através de reconhecimento facial ou via web. Cada trabalhador tem acesso ao seu portal, onde pode verificar a sua assiduidade, marcar férias ou alterá-las e regularizar e justificar as suas ausências ao serviço.

Os supervisores de cada departamento e os RH, têm acesso e podem controlar as picagens, faltas, horários e mapas de férias de todos os trabalhadores. Através de uma listagem de códigos, é possível alterar os horários de trabalho, marcar férias, introduzir justificações de faltas, inserir licenças. O *Tamigo* é uma plataforma que garante uma maior transparência e eficiência na gestão de horários.

4.2.3. *Minimal*

O *Minimal* é o software utilizado para o processamento salarial. Os dados referentes ao processo de contratação são primeiramente inseridos no sistema *MyPestana* e, posteriormente, transferidos para o *Minimal*. Neste software, é necessário verificar o cadastro dos colaboradores e estagiários, garantir que os valores para pagamento estão corretos, registar movimentos pontuais e realizar o processamento de salários e bolsas de formação. Além disso, os recibos de vencimento e a declaração de rendimento anual são gerados diretamente na plataforma.

Anteriormente, o *Minimal* também era utilizado para verificar as férias e o banco de horas, mas essa função agora é gerida exclusivamente através do *Tamigo*.

4.2.4. *Coverflex*

A *Coverflex* é a plataforma utilizada para a transferência do subsídio de alimentação dos colaboradores. Os colaboradores têm a possibilidade de gerir o saldo disponível

diretamente na aplicação *Coverflex*, onde podem consultar os montantes carregados e os gastos ao longo do mês.

4.3. Atividades Realizadas ao Longo do Estágio

Nos seguintes pontos estão descritas as atividades realizadas ao longo do período do estágio curricular.

4.3.1 Atendimento de Colaboradores

Uma das principais tarefas realizadas ao longo do estágio foi o atendimento de colaboradores para esclarecimento de dúvidas sobre políticas internas, procedimentos, benefícios e outros assuntos relacionados ao ambiente de trabalho. Neste processo foi realizada uma interação direta com os colaboradores, atendendo às suas necessidades e garantindo uma comunicação eficaz.

Foi prestado suporte na resolução de questões administrativas, como atualização de dados pessoais, solicitações de declarações e orientações sobre procedimentos internos, tais como, a ativação do cartão refeição *Coverflex*, a ativação do email Pestana e consequentemente da plataforma *MyPestana*.

Para a ativação do cartão *Coverflex*, é enviado um email, por parte da empresa, com um link de ativação. Através desse link, os colaboradores conseguem definir a sua *password* e aceder ao seu saldo referente ao subsídio de alimentação. Com regularidade, os colaboradores esquecem-se das palavras-passe e, nesse sentido é necessário contactar a *Coverflex* e pedir o envio um email de reposição de *password*.

A ativação do email corporativo Pestana é realizada diretamente na aplicação do *Outlook* através do email e da *password* padrão definida pelo I.T. Após este passo, os colaboradores devem definir a sua palavra-passe pessoal e têm acesso imediato à caixa de entrada. A plataforma *MyPestana* é, igualmente, acedida com as credenciais do email, havendo uma sincronização de dados.

4.3.2 Gestão e Arquivo de Processos Individuais dos Colaboradores

Os processos individuais dos colaboradores encontram-se arquivados por ordem alfabética e contém toda a informação sobre o trabalhador (identificação, certificados de

formação, justificações de faltas, entre outros). Uma das atividades mais frequentes foi o arquivo dos contratos de trabalho e certificados de formação.

Os contratos de trabalho após serem assinados pelo colaborador necessitam de ser digitalizados e, de seguida, enviados por correio para a sede em Lisboa para que possam ser rubricados pela administração. Após a recolha de assinaturas, os contratos são reenviados para a Madeira e a estagiária faz a triagem dos mesmos. Cada contrato é elaborado em 2 vias: uma é entregue ao colaborador, enquanto a outra é arquivada no processo individual.

Este é um passo importante e que necessita ser feito com cuidado, para que no futuro a sua consulta seja feita de forma rápida e correta. Se estes processos estiverem sempre organizados, facilita a sua consulta, pois os documentos mais recentes estão em primeiro lugar e mais acessíveis.

4.3.3 Recrutamento e Seleção

Durante o estágio, a estagiária foi envolvida nos processos de Recrutamento e Seleção, desempenhando algumas funções relativas ao mesmo.

O Processo de Recrutamento e Seleção do PHG está dividido em 8 etapas, como representado na Figura 6.

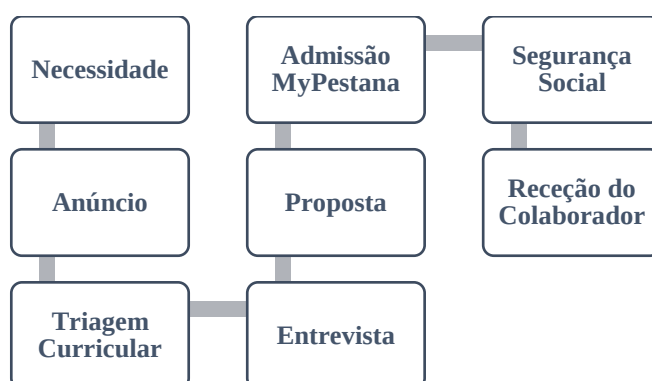


Figura 6 - Processo de Recrutamento e Seleção

Fonte: Elaboração própria

Primeiramente, é apresentada uma necessidade por parte das unidades e de seguida elaborado um anúncio que, posteriormente, é publicado nas redes sociais, sites de

emprego, como a *NetEmpregos* e no *PHG Careers*⁵. Os anúncios seguem um *layout*⁶ padrão e adaptável às diferentes ofertas. Este modelo descreve as funções a desempenhar e a unidade hoteleira.

Após a receção dos currículos tanto presencialmente, como por meio de email, é realizada a triagem dos mesmos. Após a triagem os candidatos são inseridos numa base de dados onde consta o nome, função a que se candidatam, contactos e data de candidatura. Nesta etapa, são excluídos os candidatos que não têm perfil enquadrado com a vaga em questão.

Segue-se a entrevista, que pode ser realizada pessoalmente ou por videochamada caso o candidato se encontre em outra região. Nesta etapa são avaliadas cuidadosamente as experiências dos candidatos e motivos de saída e as suas habilidades, tendo por base as necessidades específicas da função, as expectativas salariais, a disponibilidade de horários e as expectativas futuras que o candidato tem relativamente à sua carreira profissional. No que toca à análise dos perfis, para além de serem analisadas as *hard skills*, é primordial destacar os candidatos em que as suas *soft skills* se alinhem com a cultura organizacional do Grupo Pestana.

4.3.4 Admissões de Colaboradores

Durante o período de estágio, foram realizadas admissões, fase consequente à seleção do candidato, nesta etapa foram preparados todos os documentos para a contratação do colaborador. Para além da execução do contrato de trabalho é também necessário apresentar os seguintes documentos contratuais: Carta de Admissão⁷, Código de Conduta e Ética, Declaração de Consentimento de Tratamento de Dados, Declaração de Confirmação da Receção das Informações e Declaração da Segurança Social. Estes

⁵ Plataforma utilizada pelo PHG para o anúncio de ofertas de trabalho a nível nacional e internacional <https://careers.pestanagroup.com/>.

⁷ Nesta carta estão presentes as condições contratuais do colaborador: nome da empresa, local de trabalho, função, vínculo contratual, horário semanal, período experimental, data de início e condições contratuais (vencimento, subsídio de alimentação, seguro).

documentos após assinados pelos colaboradores, formalizam o vínculo laboral, mas também estabelecem as expectativas e normas éticas da organização.

4.3.5 Apoio em Eventos e Atividades Internas

O departamento de RH é responsável pela organização e apoio a eventos internos, uma oportunidade enriquecedora que contribui diretamente para a coesão da equipa. Durante o estágio curricular, houve a oportunidade de participar e organizar eventos e, desenvolver os seus *layouts*⁸, apresentações e logótipos que serviram como apoio para os mesmos, reforçando a identidade visual e comunicativa da organização.

Eventos realizados:

- Festa de Natal – Elaboração de convites e *flyers* de divulgação, bem como a decoração da festa;
- Festa das Crianças – Foram elaborados convites e *flyers* de divulgação, bem como a separação dos presentes distribuídos no circo;
- Convívio de Estagiários – Elaborado o convite do convívio, participação na execução de uma levada e de almoço de convívio com atividades dinamizadas pelas equipas de animação;
- Festa dos 50 anos – Elaboração das lembranças para os colaboradores, *flyers* de divulgação e convites;
- Fórum de Emprego – Organização das lembranças para os candidatos e participação ativa no fórum;
- HR *Retreat* – Elaboração da apresentação da equipa de RH Operações.

Estes eventos ajudam a construir uma relação de maior proximidade entre equipas e reforçam o reconhecimento e valorização dos colaboradores num ambiente de descontração e celebração. De destacar a festa de Natal, onde temos presente toda a administração e é sem dúvida o maior evento do grupo.

⁸ Ver Anexo 2

4.3.6 Elaboração de bases de dados

O Grupo Pestana na região ilhas, conta com mais de 900 colaboradores, sendo que é extremamente necessário a execução de bases de dados que melhorem a gestão de eventos internos e ações comemorativas. Para facilitar o envio dos postais desenvolvidos para os aniversários dos colaboradores, foi criada pela estagiária uma base de dados que regista as datas de nascimento de todos os colaboradores. Além disso, foi estruturada uma base de dados com o número de filhos e respetivas idades, com o objetivo de facilitar a distribuição de presentes na festa da criança. No mesmo seguimento, foi também criada uma base de dados para registar os presentes sobranes de festas anteriores, permitindo uma gestão mais eficiente dos recursos necessários para as futuras festas.

4.3.7 Formações

No que diz respeito às formações, existem formações internas elaboradas e realizadas nas instalações das unidades e por formadores internos e formações externas realizadas por outras entidades. Apesar das formações serem definidas e organizadas pela sede em Lisboa, localmente é necessário fazer toda a preparação prática das mesmas.

Os RH locais estão responsáveis por:

- Escolha do local – O local de formação deve ser central para todos os colaboradores que a realizem e deve atender às necessidades apresentadas (dimensão da sala, acesso a ferramentas de apoio, como computador, projetor, entre outros;
- Levantamento dos formandos – As formações são atribuídas aos departamentos e cabe aos RH escolher e informar os colaboradores que participarão na mesma tendo em conta o plano anual de formação;
- Registo e identificação dos certificados – Todos os participantes recebem um certificado de participação que, posteriormente, é arquivado no processo individual.

Durante o período de estágio foi possível acompanhar a preparação de diversas formações, tais como:

- Formação Cultura e Procedimentos de Segurança – Cláudio Jesus;

- Equipas Vencedoras – Jorge Sequeira;
- Pestana Talks – José Theotónio;
- Suporte Básico de Vida – Senilife, Unipessoal Lda;
- On The Job Training - On The Job Training;
- Tamigo - Janete Sousa.

4.3.8 Correções Gratificações

A gestão de gratificações (*tips*) dos colaboradores foi uma das atividades realizadas durante o período de estágio. Mensalmente, a chefia responsável pelo restaurante envia, o relatório com o valor das *tips* distribuídas entre os colaboradores. O departamento de RH fica responsável por, trimestralmente, rever as gratificações, para garantir que todos os colaboradores recebem um valor proporcional ao trabalho realizado. Para isso, é consultado o *Tamigo* e verifica-se as ausências (como baixas, faltas injustificadas e luto), introduzindo os dias efetivamente trabalhados no mês. Assim, a fórmula em Excel calcula automaticamente o valor proporcional das gratificações a receber. Por exemplo, se um colaborador tiver uma falta injustificada, o valor das gratificações é ajustado para 22 dias de trabalho.

A distribuição das gratificações é feita por escalões e é estabelecida tendo em conta o tipo de contacto com o cliente. Nesse sentido, os empregados de mesa recebem a percentagem mais elevada do valor total, os cozinheiros um pouco menos, e os copeiros são os que recebem uma percentagem inferior, de acordo com a política de distribuição estabelecida pela empresa.

4.3.9 Correções Trabalho Suplementar

Com a saída de uma colega do departamento, a estagiária ficou responsável pelas correções de trabalho suplementar (horário repartido⁹).

⁹ O horário repartido é um regime de trabalho em que o horário de trabalho é dividido em dois períodos separados, geralmente superior a duas horas.

Relativamente ao horário repartido, existe uma remuneração adicional para quem trabalha todo o mês nesse regime (150€) e para quem o faz durante meio mês (75€). Esta previsão é enviada pela chefia do departamento no início de cada mês e, para o trabalhador receber 150€, deve trabalhar em regime repartido todos os dias úteis do mês, e para receber 75€, deve fazê-lo em metade dos dias úteis. No mês seguinte e após o pagamento, o departamento de RH é responsável por contabilizar em *Tamigo*, colaborador a colaborador, os dias úteis trabalhados, e verificado se são necessários acertos ou devoluções no mês seguinte.

Exemplificando, para um trabalhador receber o valor de 150€ necessita de trabalhar efetivamente todos os dias do mês nesse regime. Caso haja um dia em que não faça esse horário, o valor a receber diminuiu, automaticamente para os 75€. O mesmo acontece para os trabalhadores que fazem meio mês. Nesse caso, os colaboradores perdem acesso a essa remuneração.

4.3.10 Correções do Tamigo

Os registos de picagens são efetuados pelos próprios colaboradores no *Tamigo*. No entanto, frequentemente, surgem incorreções, como ausências não registadas, baixas ou dias de folga mal inseridos, que precisam de ser corrigidos pelas chefias diretas.

Em colaboração com os elementos do departamento de RH, foi realizada a verificação, a meio e no final do mês, se os registos de ponto de cada hotel estão devidamente preenchidos, recorrendo para isso a um documento em Excel. Através deste documento, conseguimos identificar facilmente eventuais inconsistências, como dias em branco ou registos incorretos de faltas e baixas.

Após essa análise, são assinaladas as situações que necessitam de correção e é enviado um relatório detalhado por e-mail, especificando os ajustes que devem ser efetuados. Desta forma, garante-se que o processamento salarial reflete com exatidão todas as ocorrências, assegurando que as horas trabalhadas por cada colaborador são corretamente contabilizadas.

O relatório é enviado num documento Excel extraído do *Tamigo* na seguinte estrutura:

- Páginas assinaladas a verde – corretas;
- Páginas assinadas a amarelo – carecem de correção (correção de turnos, picagens, classificação de folgas trabalhadas, férias, etc);
- Páginas a azul – tem horas extras, verifiquem se estão corretas.

Atenção às seguintes situações:

- Os turnos planeados são no máximo de 08:00 horas diárias;
- As baixas têm de ter os turnos planeados todos os dias (incluindo folgas);
- As férias têm de ter sempre o horário e tem de ser seguido (quando está horário repartido desconta 2 dias de férias)
- As folgas têm de estar classificadas nos turnos planeados e trabalhados, ou a informação não passa para pagamento.
- Verificam se todos os turnos estão planeados e picados.

Após estas informações, é definido um prazo para que as chefias procedam às devidas correções a tempo do processamento salarial.

4.3.11 Housing Supervisor

Devido à elevada demanda de estagiários durante a época de verão, foi necessário reforçar o suporte na gestão dos alojamentos dos colaboradores do Grupo Pestana. Esta tarefa ficou sob responsabilidade da estagiária ao longo dos meses de estágio.

Após a confirmação dos estágios estabelece-se uma comunicação entre a coordenadora de estágios e a *housing supervisor*, onde é passada toda a informação sobre os estagiários. Dados pessoais, data de início e fim de estágio e hotel/departamento onde realizarão o estágio.

Posteriormente, procede-se ao planeamento das chegadas e à atribuição dos respetivos quartos a cada estagiário. A maioria dos alojamentos do grupo está situada nos próprios hotéis, havendo também três casas adicionais destinadas a este fim. Após a definição do plano de alojamento, são coordenadas as chegadas com os departamentos de *front office*, *housekeeping* e segurança.

Semanalmente, é enviada uma comunicação com os estágios que irão começar nas semanas seguintes e os respetivos alojamentos onde ficaram a residir nesse período. Este processo é extremamente fundamental para assegurar uma coordenação eficiente e um acolhimento adequado dos estagiários.

Além do alojamento, todos os estagiários têm acesso às refeições nos refeitórios dos hotéis, sendo-lhes atribuído um código individual e intransmissível para utilização nos respetivos refeitórios.

Além da parte da comunicação e preparação da chegada dos Estagiários, é também necessário que se faça cumprir as regras estipuladas no Regulamento do Alojamento¹⁰. São realizadas visitas periódicas aos alojamentos, com o registo de relatórios onde são descritas as condições em que o alojamento foi encontrado. Se forem encontradas irregularidades, os estagiários são imediatamente contactados para que se possa corrigir a situação, assegurando que o espaço se mantenha em conformidade com as regras estipuladas. Em situações mais graves, é agendada uma reunião presencial, que dependendo da gravidade da infração pode resultar em medidas disciplinares, incluindo, em último recurso, a expulsão do alojamento e o término do estágio.

4.4 Atividades Realizadas na Temática do Turnover

Nos seguintes pontos estão descritas as atividades realizadas ao longo do período do estágio curricular no âmbito da temática do *turnover*.

4.4.1 Acolhimento e Integração de Colaboradores e Estagiários

O acolhimento (onboarding) dos novos colaboradores é uma etapa essencial para garantir uma integração eficiente e foi, também, uma das tarefas realizadas durante o estágio. As admissões são realizadas todas as terças-feiras, dedicando-se esse dia exclusivamente à integração dos novos colaboradores. Inicialmente, é apresentado um PowerPoint que inclui todas as informações sobre o Grupo, como a sua estrutura, missão, valores.

¹⁰ Ver Anexo 7

Após esta breve introdução, o colaborador é conduzido à unidade de trabalho, onde conhece as chefias e os colegas de secção. Durante esta fase, são-lhe entregues a farda e o crachá de identificação. O início efetivo das funções ocorre no dia seguinte, de acordo com o horário previamente estabelecido pela chefia direta.

Neste primeiro dia, cada colaborador recebe um kit de boas-vindas composto por *merchandising* do PHG. O kit é composto por: um caderno, lápis, caneta, uma fita porta-chaves e uma *Tote Bag*. Para aqueles que ficam alojados nos alojamentos coletivos do grupo, é entregue adicionalmente um kit SOP ¹¹, que contém bolachas, água e fruta, garantindo um conforto adicional e o bem-estar dos seus colaboradores desde o primeiro dia.

Este processo de *onboarding* foi adotado recentemente e é uma das novas medidas para combater o turnover. Este momento proporciona aos novos colaboradores uma integração mais eficaz e rápida nas operações do hotel. Para além do processo inicial, os colaboradores são acompanhados continuamente com o propósito de se sentirem mais valorizados e acolhidos na organização. Esta nova abordagem garante que existe interação entre o colaborador, as equipas e os RH.

4.1.1 Entrevistas de Saída

Quando a saída da empresa é voluntária, ou seja, proposta pelo colaborador, é necessário compreender as motivações que levaram o candidato a deixar as suas funções. Durante esta entrevista são questionadas as razões da saída através de algumas perguntas, como:

- Quais os principais fatores que levaram a decidir sair?
- Em que medida as suas expectativas iniciais foram correspondidas?
- Que aspetos gostaria de ver melhorados?
- Sente que teve oportunidades de desenvolvimento e progressão na sua carreira?
- Como avalia a sua relação com a chefia/equipa?

¹¹ Standard operating procedure, em português procedimento operacional padrão.

Após a entrevista, colaborador preenche um documento, direcionado ao diretor do hotel, por forma a informar oficialmente que deixará de exercer as suas funções a partir de determinado dia. Nesse mesmo documento deixa por escrito a sua opinião acerca do PHG/Hotel, onde pode exprimir sobre as temáticas de expectativas, formação, carga de trabalho, realização profissional, salário, condições de trabalho, conceito de equipa, entre outros. O documento inclui também os motivos detalhados que levaram à rescisão contratual, contribuindo para que a empresa possa identificar áreas de melhoria e trabalhar na retenção de futuros talentos.

Esta medida já era aplicada anteriormente, mas, com o passar do tempo caiu em desuso. No entanto, face ao nível de rotação apresentado, foi necessário implementar de novo este processo para perceber as motivações dos colaboradores e identificar as áreas de melhoria. De entre os motivos mencionados nas entrevistas realizadas, podemos destacar o aparecimento de propostas mais vantajosas dentro da mesma área, a mudança para uma área de interesse e a progressão de estudos. Por outro lado, alguns colaboradores saíram devido à incompatibilidade de horários com a vida pessoal e à carga de trabalho exigida pelas chefias.

4.1.2 Clima Organizacional

Anualmente, é realizado o clima organizacional nas unidades com o objetivo de recolher, de forma anónima, as opiniões dos colaboradores sobre temáticas importantes, como a satisfação no trabalho, ambiente organizacional, condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento de carreira, condições salariais e relação com a equipa e chefias.

Nesse sentido, é realizado um *forcing* nas chefias para que incentivem os seus colaboradores a realizarem este questionário, por forma a obter uma visão representativa e detalhadas do ambiente organizacional vivido no PHG. É, também, prestado apoio aos colaboradores que têm dificuldade no preenchimento do inquérito através de ajuda com a leitura e interpretação de perguntas.

O Turnover nas Unidades Hoteleiras: O papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Após o término do período de respostas, os dados são analisados pela administração e são avaliadas as melhorias necessárias para aumentar a satisfação dos colaboradores.

5 Capítulo V - Discussão

Neste capítulo, é analisada a experiência obtida durante o estágio no departamento de RH do PHG, confrontando-os com a literatura existente e refletindo sobre as aprendizagens, desafios e oportunidades de melhoria.

Os resultados de estágio evidenciam a importância de uma gestão estratégica de RH no setor hoteleiro para minimizar o *turnover*, alinhando-se com o que é defendido pela literatura. Ashton (2018) sublinha que a rotatividade é um dos principais desafios na hotelaria, o que reforça a necessidade de práticas eficazes de retenção de talentos.

Durante o período de estágio no PHG, foi possível observar que os RH aplicam práticas, como a integração inicial e formação contínua, tendo um impacto direto na satisfação e que pode levar a uma maior retenção. As práticas de acolhimento e integração, aliadas a um sistema organizado de recrutamento e seleção, demonstram ser fundamentais para reduzir o *turnover*. Hausknecht et al. (2009) referem que as razões pelas quais os colaboradores decidem permanecer nas organizações variam significativamente, especialmente entre aqueles com elevado desempenho e os restantes. O estudo revela que os colaboradores de elevado desempenho tendem a valorizar mais as oportunidades de desenvolvimento, o reconhecimento e a qualidade das relações interpessoais com supervisores e colegas. Estes fatores são essenciais para a retenção, pois estes colaboradores sentem-se mais envolvidos e comprometidos quando percebem apoio para o seu crescimento e valorização dos seus contributos.

Adicionalmente, o uso de plataformas digitais como MyPestana e o Tamigo revelou-se um apoio importante para a GRH. Estas ferramentas são bastante importantes para facilitar a comunicação entre os colaboradores e os RH. Para além disso, o grupo tem o cuidado de enviar regularmente comunicações para o email institucional de cada colaborador. A comunicação eficaz é fundamental para que exista uma redução da taxa de *turnover*, pois fortalece o vínculo dos colaboradores com a organização, diminuindo as barreiras hierárquicas e melhorando as relações interpessoais (Adil & Awais, 2016).

Ao longo do estágio, um dos principais desafios enfrentados foi a gestão de conflitos e de expectativas entre os colaboradores e a administração. O constante *turnover* gera,

muita das vezes, uma carga adicional de trabalho para a equipa de RH, não só pelo processo de recrutamento e seleção, como também pelo *onboarding* das novas admissões. É necessário equilibrar a satisfação dos colaboradores e as exigências que a operação apresenta. Robbins (2005) refere que o turnover não só tem um impacto direto na produtividade e qualidade de serviços, como também exige esforço e custos adicionais associados ao recrutamento e formação, acrescentada pressão extra às equipas de RH.

Outra das aprendizagens que se destaca é o desenvolvimento de competências para lidar com as diversidades culturais e geracionais presentes no grupo. O PHG é uma empresa global que conta com uma força de trabalho multicultural, que exige bastante sensibilidade por parte dos RH e adaptação para que todos se sintam valorizados e motivados para desempenhar as suas funções. Este aspeto, alinhado com a literatura sobre as práticas de RH inclusivas (Silaban & Syah, 2018) destacou-se bastante fundamental para a eficácia das práticas de retenção e construção de um ambiente de trabalho positivo.

Apesar dos esforços do PHG para reter colaboradores, há aspetos que poderiam ser melhorados, especialmente no que diz respeito às oportunidades de progressão de carreira, mencionadas pelos técnicos nas entrevistas realizadas. Suzabar et al. (2020) destacam que os colaboradores se sentem mais motivados e propensos a permanecer numa organização quando percebem uma preocupação genuína da empresa com o seu desenvolvimento profissional. No entanto, uma das maiores barreiras para a progressão de carreira é a falta de confiança existente nas pessoas (Maxwell & Green, 2021).

Outra sugestão de melhoria seria a criação de formações mais específicas para as diferentes departamentos e regiões, adaptando os conteúdos às necessidades de cada equipa. O desenvolvimento de carreira e a formação contínua são práticas de retenção fundamentais. Quando a empresa oferece oportunidades para crescimento, como formações e workshops, demonstra que valoriza o desenvolvimento dos colaboradores. Estas iniciativas aumentam o envolvimento, pois permite que os funcionários aprimorem as suas capacidades e se sintam mais preparados para progredir na carreira (Jiang et al., 2017). Noe et al.(2019) argumentam que quando as formações são adaptadas às necessidades específicas dos colaboradores, melhoram as competências para

desempenhar as suas funções e reforçam o compromisso e a lealdade às organização reduzindo a intenção de turnover.

O estágio curricular no PHG proporcionou uma experiência prática bastante enriquecedora, permitindo o desenvolvimento de competências essenciais na área da GRH não só no que toca à hotelaria, mas também para futuras práticas em outras áreas profissionais. As atividades realizadas permitiram desenvolver habilidades como recrutamento e seleção, integração e acolhimento de colaboradores, gestão de clima organizacional e análise de rotatividade, que são competências essenciais em qualquer setor. Esta experiência prática não só aprofundou o conhecimento teórico adquirido, como também reforçou a capacidade de adaptação e resolução de problemas em contextos dinâmicos, características altamente valorizadas no mercado de trabalho.

Conclusão

O objetivo deste estágio foi adquirir, aplicar e consolidar PGRH em contexto real. Os objetivos definidos foram plenamente alcançados ao longo do estágio curricular, proporcionando uma visão detalhada sobre as dinâmicas e desafios do departamento de RH no setor hoteleiro. Este relatório procurou descrever e analisar as atividades realizadas ao longo do estágio e, através do estudo realizado, identificar qual a perceção dos RH perante as práticas utilizadas para combater o *turnover*.

Houve oportunidade de realizar outras atividades que permitiram o desenvolvimento de competências essenciais, como autonomia, proatividade, resiliência, trabalho em equipa e a capacidade de gerir várias tarefas simultaneamente.

Perante as possibilidades de escolha para concluir o mestrado, o estágio curricular foi sempre o que mais se destacou, devido à necessidade de ter contacto com o mercado de trabalho real na área de GRH. Durante o período de aulas, nas unidades curriculares, são nos transmitidos conceitos, que realmente são aplicados em contexto real, no entanto só na prática temos noção dos verdadeiros desafios e de outros tantos conhecimentos que necessitamos.

Este estágio possibilitou-me um crescimento significativo, tanto a nível profissional como pessoal e, o balanço é sem dúvida, muito positivo. As dificuldades foram gradualmente sendo superadas e autoconfiança, algo com que sempre me debati, foi aumentando. Inicialmente o contacto com os colaboradores e chefias foi bastante desafiador para ambas as partes, havendo alguma resistência que rapidamente se dissipou. O apoio dos meus colegas de trabalho e supervisora, tiveram um grande impacto nessa etapa.

Com a proximidade da conclusão do estágio curricular, foi proposto pela diretora de RH a continuação na empresa através do estágio ATIVAR dinamizado pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional. O estágio teve início a 06 maio de 2024 e terá a duração de 9 meses.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, D., & Vardaman, J. (2021). Global talent retention: Understanding employee turnover around the world. In *Global talent retention: understanding employee turnover around the world*, pp. 1-15.

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 12, Kogan Page.

Ashton, A. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), pp. 175-199.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340759>

Bello, M., & Bello, Y. (2021). Job satisfaction and employees' Turnover in hotel industry: Evidence from Lagos state Nigeria. *Journal of Tourism Theory and Research*, 7(1), p.3751. <https://doi.org/10.24288/jttr.844747>

Boella, M. (2000). *Human resource management in the hospitality industry*. Nelson Thornes.

Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas*. Vida Económica.

Cascio, W., & Boudreau, J. (2010). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Ft Press.

Castro, J. (2013). *Sazonalidade no Turismo – Novos Desafios à Sustentabilidade: O caso prático do Troia Resort*. Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/8261>

Chahal, H., & Poonam. (2017). *Factors influencing employee turnover in the hospitality industry*. *Journal of Hospitality Management*, 3(2), p. 122.

Chiat, L., & Panatik, S. (2019). Perceptions of employee Turnover intention by Herzberg's motivation-hygiene theory: A systematic literature review. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), pp. 10-15. <https://doi.org/10.31580/jrp.v1i2.949>

Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Atlas.

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

Clanchy, J. & Ballard, B. (2000). *Como escrever ensaios: um guia para estudantes*. Lisboa: Temas & Debates.

Cunha, M., Marques, C., Gomes, J., Cardos, C., Rego, A. & Cunha, R. (2008). Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano. Lisboa: Edições Sílabo, p.808 <https://doi.org/10.34624/rtd.v0i4.13891>

Denvir, A., & McMahon, F. (1992). *Labor Turnover in London Hotels and the Cost Effectiveness of Preventive Measures*. *International Journal of Hospitality Management*, 11(2), pp. 143-154.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*, 16, Pearson.

Dolasinski, M., & Roberts, C. (2020). Turnover and performance in full-and select-service hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(8), pp. 1335-1338.

Garcia, A. G. A. (2016). *Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal: Tendências Futuras do Capital Humano: um estudo exploratório em unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/7690>

Hom, P., & Griffeth, R. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati: South-Western College Publishing.

Horner, S., & Swarbrooke, J. (2004). *International Cases in Tourism Management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Hung, L. M., Lee, Y. S., & Lee, D. C. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of Business & Society*, 19(1).

Kasinath, S., & Pradesh, A. (2011). *Human resource management: A study of Indian railways*. Review of Business Research, 11(3), pp. 121-132.

Kastenholz, E., & Lopes de Almeida, A. (2008). Seasonality in rural tourism—the case of North Portugal. *Tourism review*, 63(2), pp. 5-15.

Kaya, N., Koc, E. & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), pp. 2031-2051. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.505104>

Konrad, A. M., Yang, Y., & Maurer, C. C. (2016). Antecedents and outcomes of diversity and equality management systems: An integrated institutional agency and strategic human resource management approach. *Human Resource Management*, 55(1), 83-107.

Luz, C., Paula, S., & Oliveira, L. (2018). Organizational Commitment, Job Satisfaction and their Possible Influences on the Intent to *Turnover*. *Revista de Gestão*, 25(1), pp.84-101. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Martins, A. & Martins, F. (2005). A rotação de pessoal e a gestão de Recursos Humanos na Hotelaria: O caso da Região do Porto e Norte de Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 2(2). <https://doi.org/10.34624/rtd.v0i4.13891>

Martins, A. (2002). *A gestão de Recursos Humanos e as especificidades do mercado de trabalho no sector hoteleiro: A Região Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado,

Universidade do Minho, Braga. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/2840>

Martins, C., & Machado, C.(2005). *A gestão de recursos humanos no sector hoteleiro da região do Porto e Norte de Portugal*. Estudos de Gestão – Portuguese Journal of Management Studies, pp. 89-106. Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: [Repositório da Universidade de Lisboa](#)

Mathis, R., Jackson, J., & Valentine, S. (2017). *Human Resource Management: Essential Perspectives* (7th ed.). Boston: Cengage Learning.

Medlik, S., & Ingram, H. (2002). *The Business of Hotels*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Mobley, W. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. Journal of Applied Psychology, 62(2), 237-240.

Noe, R., Clarke, A. & Klein, H. (2019). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, pp. 245-269.

Oladapo, V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5, pp. 19-36

Park, J., & Min, H. (2020). *Understanding Employee Turnover in the Hospitality Industry: Analyzing Factors that Influence Employees' Decisions to Stay or Leave*. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), pp. 297-312.

Park, J., & Min, H. (2020). *Turnover intention in the hospitality industry: a meta-analysis*. *International Journal of Hospitality Management*, 90, pp.1-11.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>

Pfeffer, J. (2018). *Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance and What We Can Do About It*. Harper Business.

Pordata. (2024). Trabalhadores com contrato de trabalho temporário em % do total de empregados: total e por sexo. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Disponível em <https://www.pordata.pt>

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). *Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism*. Psychological Bulletin, 80(2), pp. 151-176.

Qazi, T. F., Khalid, A., & Shafique, M. (2015). Contemplating employee retention through multidimensional assessment of *Turnover* intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(2), pp.598-613

Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to *turnover*. *Revista de Gestão*, 25(1), pp. 84-101.

Rebelo, G. (2005). *Emprego, Deslocalizações e Concorrência: cenários para esta década*. Cadernos de Economia, 70, pp. 79-83.

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2018). *Manual de gestão de pessoas e de capital humano* (3ª ed.). Edições Sílabo. <https://doi.org/10.34624/rtd.v0i4.13891>

Silaban, N., & Syah, T. (2018). The influence of compensation and organizational commitment on employees' *turnover* intention. IOSR Journal of Business and Management, 20(3), pp.1-6. <https://doi.org/10.9790/487X-2003010106>

Silva Lopes, J. (1996). *Economia e Turismo em Portugal: Evolução e Impactos*. Lisboa: Editora XYZ.

Sousa, G. V. (1998). *Metodologia da investigação, redação e apresentação de trabalhos científicos* (1ª ed.). Porto: Civilização Editora.

Suzabar, D. F., Soelton, M., Umar, M., & Triwulan, J. (2020). Recognizing How the Time Demands of Work Influences the *Turnover* Intention in Banking Industry. *Proceedings*

of the 4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019), Atlantis Press, pp. 40-45.

Tyler, K. (2021). *The Turnover Tsunami*. *HR Magazine*, 66(2), pp.26-31.

Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, pp.10-22

Weber, M., Crawford, A., & Dennison, K. (2012). *Hospitality Competency Modeling: HR Practices for Success*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(2), pp. 165-175.

Wilton, N. (2006). *Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry*. London: Routledge.

Wilton, N. (2006). Strategic choice and organizational context in HRM in the UK hotel sector. *The Service Industries Journal*, 26(8), pp.903-919.
<https://doi.org/10.1080/02642060601011723>.

Zopiatis, A., Theocharous, A. L., & Constanti, P. (2018). Career satisfaction and future intentions in the hospitality industry: An intrinsic or an extrinsic proposition? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), pp.98-120.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340748>.

ANEXOS

ANEXO 1

Kits de Boas-Vindas



Figura 7 - Kit de boas-vindas

ANEXO 2

Layouts das Festas



Figura 8 -Postal Worldwide Xmas - Equipa RH Madeira



Figura 9- Convite Festa de Natal 2024 - Worldwide Xmas



Figura 10 - Convite Convívio de Estagiários 2023

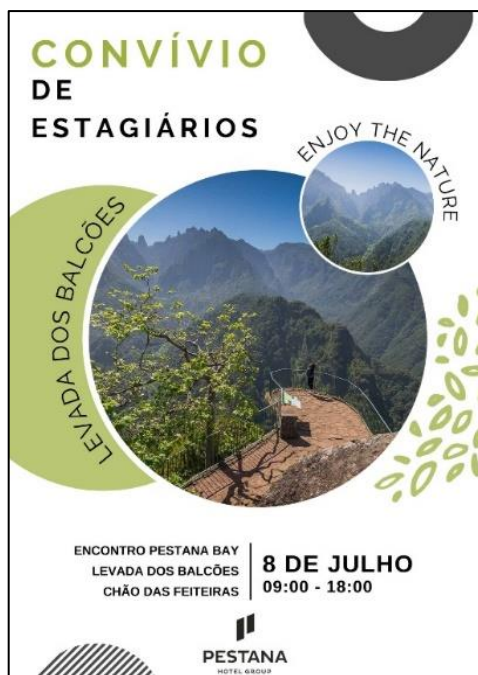


Figura 11 - Convite Festa das Crianças 2024



Figura 12 - Convite Festas 50 Anos

O Turnover nas Unidades Hoteleiras: O papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos



Figura 13- Postal Aniversário

ANEXO 3

Guião da Entrevista

1. Sobre o entrevistado:

1.1. Idade?

1.2. Sexo?

1.3. Habilitações Literárias?

1.4. Qual é o seu cargo na empresa?

1.5. Há quanto tempo trabalha nesta função na empresa?

2. Descrição da empresa:

2.1 Como está organizada a estrutura da empresa?

2.2 Como são formadas as equipas no hotel?

2.3 As equipas têm metas a atingir? Se sim, como são monitorizadas?

3. Descrição dos Recursos Humanos:

3.1 Como está estruturado o departamento de Recursos Humanos?

3.2 Como descreveria o papel do RH na empresa?

4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos:

Recrutamento e Seleção:

4.1 Qual é o processo padrão para o recrutamento e seleção de pessoal?

4.2 Quais os tipos de recrutamento preferidos (métodos, fontes)?

4.3 Como descreveria o processo de seleção?

Acolhimento e Integração:

4.4 Como é realizado o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores no Pestana Hotel Group?

4.5 Quem participa neste processo?

4.6 A empresa tem um manual de acolhimento?

Formação e Desenvolvimento:

4.7 Como é planeada a formação na organização?

Desenvolvimento de Carreira:

4.8 Os colaboradores têm a possibilidade de candidatar-se a outras funções?

4.9 Existe um plano para a evolução profissional dos colaboradores?

Prémios e Recompensas:

4.10 A empresa oferece prémios/recompensas aos colaboradores? Se sim, como?

4.11 Há incentivos coletivos? Se sim, como funcionam?

4.12 Na sua ótica, quais são os benefícios da atribuição de prémios aos colaboradores?

5. Correlação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Turnover das Unidades Hoteleiras

5.1 De que modo considera poder haver relação entre práticas de Gestão de Recursos Humanos e rotatividade de Pessoas?

5.2 Enquanto Gestor de Recursos Humanos, de que forma vê a rotatividade de pessoas nesta Unidade Hoteleira?

5.3 Considera importante manter uma equipa fixa/base?

5.4 Como avalia o seu contributo a favor da retenção de pessoas?

5.5 Como retrata a rotatividade de pessoas, no Pestana Hotel Group, ao longo dos últimos quatro anos.

5.6 Qual a previsão para o futuro?

ANEXO 4

Consentimento Informado para a Entrevista

A investigadora Sandra Rodrigues, orientada pelo docente Professor Doutor Miguel Lira, no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Coimbra Business School, pretende solicitar a sua participação anónima no estudo “*O Turnover nas Unidades Hoteleiras: O papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos*”.

O estudo visa analisar a rotatividade de pessoas nas unidades hoteleiras, tendo como foco principal a perspetiva dos colaboradores de Recursos Humanos. Esta análise é essencial para identificar os fatores que contribuem para a saída de colaboradores e compreender de que forma as práticas de gestão de Recursos Humanos pelo grupo hoteleiro influenciam a retenção de talentos.

Para garantir o rigor da análise dos dados recolhidos, é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista, sendo necessária a sua autorização. A gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, caso o entrevistado o deseje.

Todas as informações recolhidas serão tratadas de forma estritamente confidencial, sendo os resultados codificados e utilizados exclusivamente para os fins académicos.

Autorizo a gravação da entrevista ☐

Não autorizo a gravação da entrevista ☐

Assinatura da Investigadora _____

Assinatura do Participante _____

Data: ____/____/2024

ANEXO 5

Transcrição das Entrevistas

Entrevistado A

1. Sobre o entrevistado:

1.1. Qual é a sua idade?

36 anos.

1.2. Sexo

Feminino.

1.3. Habilitações Literárias

Licenciatura em Ciências da Cultura e Organizações

1.4. Qual é o seu cargo na empresa?

Técnico de Recursos Humanos

1.5. Há quanto tempo trabalha nesta função na empresa?

10 anos.

2. Descrição da empresa:

2.1 Como está organizada a estrutura da empresa?

A estrutura da empresa, de forma geral, é organizada em diferentes níveis hierárquicos e departamentos. No topo temos a Administração, que define as diretrizes estratégicas da empresa. Abaixo, temos as diferentes áreas operacionais e de suporte, como o departamento de Recursos Humanos, Financeiro, Marketing, Vendas, entre outros. São estes que gerem as atividades diárias e coordenam os processos internos.

2.2 Como são formadas as equipas no hotel?

As equipas no hotel são compostas pela Direção, que inclui, em alguns casos, um diretor e um assistente de direção, bem como os chefes de departamento, como o supervisor de F&B, o chef de cozinha, o chefe da copa, o chefe de receção, a governanta geral e o chefe de manutenção. Em determinados departamentos, há também subchefias e, posteriormente, os colaboradores operacionais.

2.3 As equipas têm metas a atingir? Se sim, como são monitorizadas?

Sim, temos metas financeiras, monitorizadas pelos diretores através de relatórios mensais de desempenho e orçamentos anuais, bem como metas de satisfação do cliente, medidas por índices de qualidade. A monitorização é contínua e serve para garantir que os níveis de serviço e os resultados financeiros estejam de acordo com os objetivos estabelecidos pela Administração.

3. Descrição dos Recursos Humanos:

3.1 Como está estruturado o departamento de Recursos Humanos?

O departamento de Recursos Humanos está dividido em várias áreas. Temos a área de operações, onde eu estou integrado, além das áreas de *payroll*, benefícios e outras secções, cada uma com responsabilidades diferentes. Estas áreas, no entanto, dependem umas das outras para garantir o funcionamento eficaz do departamento.

3.2 Como descreveria o papel do RH na empresa?

Os Recursos Humanos desempenham um papel fundamental no bem-estar dos colaboradores. A nossa principal função é gerir as pessoas e os seus talentos, procurando criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos:

Recrutamento e Seleção:

4.1 Qual é o processo padrão para o recrutamento e seleção de pessoal?

O nosso processo de recrutamento consiste em identificar candidatos que cumpram requisitos específicos, como fluência em inglês, disponibilidade de horários e formação técnica nas áreas de restauração e cozinha, com a preparação necessária para trabalhar em hotelaria.

4.2 Quais os tipos de recrutamento preferidos (métodos, fontes)?

Utilizamos redes sociais, o nosso portal de carreiras, e também aceitamos candidaturas espontâneas e recrutamento presencial.

4.3 Como descreveria o processo de seleção?

O processo de seleção é demorado e envolve duas fases. Primeiro, realizamos uma triagem nos Recursos Humanos e, depois, há uma entrevista com a chefia do departamento específico.

Acolhimento e Integração:

4.4 Como é realizado o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores no Pestana Hotel Group?

Realizamos um processo completo de integração (*onboarding*), que inclui formação sobre o Grupo Pestana, as suas áreas de negócio e os benefícios disponíveis. Também explicamos como usar as aplicações internas, como o Tamigo, MyPestana e Sucess Factors, para que os colaboradores possam verificar os seus vencimentos e assiduidade.

4.5 Quem participa neste processo?

O processo de *onboarding* envolve os Recursos Humanos e as chefias dos departamentos.

4.6 A empresa tem um manual de acolhimento?

Sim, temos um manual de acolhimento disponível na plataforma do colaborador.

Formação e Desenvolvimento:

4.7 Como é planeada a formação na organização?

A formação é planeada de forma centralizada em Lisboa e é distribuída pelas várias áreas geográficas da empresa.

Desenvolvimento de Carreira:

4.8 Os colaboradores têm a possibilidade de candidatar-se a outras funções?

Sim, os colaboradores podem candidatar-se a novas funções através das oportunidades internas no MyPestana e através do programa "Growing Together", que promove o desenvolvimento de competências.

4.9 Existe um plano para a evolução profissional dos colaboradores?

Sim, há uma progressão de carreira com base no desempenho, que é avaliado formalmente através de processos de avaliação de desempenho.

Prémios e Recompensas:

4.10 A empresa oferece prémios/recompensas aos colaboradores? Se sim, como?

Sim, oferecemos participação nos lucros, gorjetas (tips) e seguro de saúde.

4.11 Há incentivos coletivos? Se sim, como funcionam?

Não temos incentivos coletivos formais, mas oferecemos benefícios através de protocolos e parcerias.

4.12 Na sua ótica, quais são os benefícios da atribuição de prémios aos colaboradores?

Os colaboradores beneficiam de descontos através das nossas parcerias, o que lhes permite aumentar o rendimento mensal ao utilizarem serviços a preços mais acessíveis.

5. Correlação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o *Turnover* das Unidades Hoteleiras

5.1 De que modo considera poder haver relação entre práticas de Gestão de Recursos Humanos e rotatividade de Pessoas?

O mercado turístico é extremamente dinâmico, o que contribui para uma elevada rotatividade de colaboradores. Grandes empresas oferecem pacotes salariais muito competitivos, e há uma escassez de mão de obra no setor, o que faz com que muitos colaboradores procurem melhores oportunidades.

5.2 Enquanto Gestor de Recursos Humanos, de que forma vê a rotatividade de pessoas nesta Unidade Hoteleira?

A resposta é semelhante à anterior. A rotatividade está relacionada com a procura por melhores condições e oportunidades no mercado.

5.3 Considera importante manter uma equipa fixa/base?

Sim, é fundamental manter uma equipa fixa para garantir a consistência dos padrões de serviço e manter a missão e os valores do grupo sólidos.

5.4 Como avalia o seu contributo a favor da retenção de pessoas?

O nosso papel é escutar os colaboradores, compreender os motivos de satisfação e insatisfação e agir para melhorar as condições de trabalho. A troca de feedback constante ajuda a reter talentos e a melhorar o ambiente de trabalho.

5.5 Como retrata a rotatividade de pessoas, no Pestana Hotel Group, ao longo dos últimos quatro anos.

A rotatividade tem aumentado significativamente. Há quatro anos, os empregos na Madeira eram mais estáveis, mas atualmente, os colaboradores procuram melhores condições financeiras e oportunidades de progressão que, por vezes, são difíceis de alcançar na empresa onde estão.

5.6 Qual a previsão para o futuro?

Esperamos que a tendência de rotatividade continue por mais algum tempo, mas acreditamos que o mercado acabará por estabilizar, com menos hotéis a abrir e uma redução da rotatividade.

Entrevistado B

1. Sobre o entrevistado:

1.1. Idade?

26 anos.

1.2. Sexo?

Feminino.

1.3. Habilitações Literárias?

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações.

1.4. Qual é o seu cargo na empresa?

Técnico de Recursos Humanos.

1.5. Há quanto tempo trabalha nesta função na empresa?

2 anos.

2. Descrição da empresa:

2.1 Como está organizada a estrutura da empresa?

A estrutura é hierárquica e temos no topo o CEO. Cada área tem o seu diretor, chefias e subchefias de cada departamento.

2.2 Como são formadas as equipas no hotel?

Cada hotel é estruturado com um Diretor e um Assistente de Direção e as operações são divididas em áreas específicas: cozinha, restaurante, *housekeeping*, animação e piscina. Cada departamento tem a sua chefia e subchefia.

2.3 As equipas têm metas a atingir? Se sim, como são monitorizadas?

Sim, há metas definidas para as equipas, estipuladas pelas respetivas chefias e administração. Existem objetivos financeiros e metas de satisfação dos clientes.

3. Descrição dos Recursos Humanos:

3.1 Como está estruturado o departamento de Recursos Humanos?

O departamento de Recursos Humanos está presente em várias regiões, com decisões centrais tomadas pela Administração Interna, sediada em Lisboa, onde se encontram os Diretores de RH gerais. Existem também unidades regionais no Porto, Algarve e nas Ilhas, com cada equipa dividida entre a área operacional, que lida diretamente com os colaboradores e a equipa de *payroll*, focada em aspetos financeiros e no processamento salarial.

3.2 Como descreveria o papel do RH na empresa?

O departamento de recursos humanos é fundamental para a manutenção das operações. A função principal é o recrutamento e seleção, assegurando que o número e o perfil dos colaboradores são adequados às necessidades de cada unidade. Além disso, há um importante papel administrativo, desde a redação dos contratos e renovações até à resolução de pedidos e reclamações. A equipa de *payroll* assegura que os pagamentos e benefícios são processados de acordo com os contratos e a legislação aplicável.

4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos:

Recrutamento e Seleção:

4.1 Qual é o processo padrão para o recrutamento e seleção de pessoal?

O processo padrão de recrutamento e seleção envolve várias etapas. Primeiro, identificamos a necessidade de contratar alguém e criamos a descrição da vaga. Depois, fazemos a divulgação dessa vaga, geralmente através de plataformas online e internas. Analisamos os currículos recebidos, fazemos entrevistas, uma primeira entrevista nos RH e outra com a chefia. Por fim, escolhemos o candidato mais adequado e fazemos a oferta de trabalho.

4.2 Quais os tipos de recrutamento preferidos (métodos, fontes)?

Preferimos combinar recrutamento interno e externo. No interno, damos prioridade aos colaboradores que já estão no grupo e querem crescer. No recrutamento externo, utilizamos plataformas de emprego e redes sociais.

4.3 Como descreveria o processo de seleção?

O processo de seleção é bem estruturado. Começamos por fazer uma triagem inicial dos currículos, tendo em conta a experiência necessária. Em seguida, realizamos entrevistas para conhecer melhor os candidatos, entender a motivação deles e ver se se encaixam na nossa cultura. A decisão final é da chefia.

Acolhimento e Integração:

4.4 Como é realizado o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores no Pestana Hotel Group?

O processo de acolhimento está dividido em 2 fases, numa primeira fase é feita uma pequena apresentação do Grupo Pestana

4.5 Quem participa neste processo?

A primeira fase é realizada pelos RH e a segunda fase é pelas chefias e direção do hotel.

4.6 A empresa tem um manual de acolhimento?

Sim, existe um manual de acolhimento que fica disponível para o colaborador consultar em *MyPestana*.

Formação e Desenvolvimento:

4.7 Como é planeada a formação na organização?

A formação é planeada tendo as necessidades levantada nas unidades pelas chefias e direção pela equipa de RH *Corporate* que está localizada em Lisboa. O nosso papel é aplicá-la nas ilhas.

Desenvolvimento de Carreira:

4.8 Os colaboradores têm a possibilidade de candidatar-se a outras funções?

Sim, existe programas de mobilidade e temos também o projeto *Growing Together* que proporciona a alguns colaboradores a experiência de passarem por vários departamentos em diferentes unidades hoteleiras.

4.9 Existe um plano para a evolução profissional dos colaboradores?

Prémios e Recompensas:

4.10 A empresa oferece prémios/recompensas aos colaboradores? Se sim, como?

Sim, a empresa oferece prémios. Pagamos extra a quem faz horários repartidos, distribuímos gorjetas de forma justa e temos uma política de partilha de lucros com os colaboradores, que geralmente é feita semestralmente, mas pode variar.

4.11 Há incentivos coletivos? Se sim, como funcionam?

Sim, os incentivos coletivos estão ligados à partilha de lucros. O valor depende do desempenho da equipa, dos lucros da empresa, da satisfação do cliente e da sustentabilidade da unidade.

4.12 Na sua ótica, quais são os benefícios da atribuição de prémios aos colaboradores?

Os prémios motivam os colaboradores a darem mais do que o esperado. No entanto, numa empresa grande, pode ser difícil garantir que todos os prémios refletem de forma justa o esforço de cada um.

5. Correlação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Turnover das Unidades Hoteleiras

5.1 De que modo considera poder haver relação entre práticas de Gestão de Recursos Humanos e rotatividade de Pessoas?

Quando a empresa implementa boas práticas, como reconhecimento, desenvolvimento de carreira e bom ambiente de trabalho, os colaboradores tendem a ficar

mais tempo. Por outro lado, a falta de políticas claras de valorização e desenvolvimento pode fazer com que os colaboradores sintam a necessidade de procurar melhores oportunidades fora da empresa.

5.2 Enquanto Gestor de Recursos Humanos, de que forma vê a rotatividade de pessoas nesta Unidade Hoteleira?

Na nossa unidade hoteleira, a rotatividade é um desafio, especialmente durante períodos em que novos grupos hoteleiros abrem na região. Nessas alturas, muitos colaboradores podem ser atraídos por novas oportunidades. No entanto, fora desses períodos, o *turnover* tende a ser mais controlado, embora ainda vejamos alguma rotatividade nas épocas de maior movimento.

5.3 Considera importante manter uma equipa fixa/base?

Sim, considero muito importante manter uma equipa fixa, pois isso cria estabilidade, conhecimento acumulado e um bom funcionamento das operações. Contudo, é também benéfico trazer novas pessoas para a equipa, pois elas trazem novas perspetivas e formas diferentes de trabalhar, o que pode enriquecer o ambiente e gerar inovação.

5.4 Como avalia o seu contributo a favor da retenção de pessoas?

O meu contributo para a retenção de pessoas passa por comunicar com as chefias e os colaboradores de forma proativa. Sempre que algum colaborador demonstra interesse em sair, partilho essa informação com a minha chefia para se avaliar o que pode ser feito para reter esse colaborador. Em algumas situações é possível oferecer algum tipo de melhoria. Para além de trazer melhorias para o colaborador também preserva a empresa no futuro.

5.5 Como retrata a rotatividade de pessoas, no Pestana Hotel Group, ao longo dos últimos quatro anos.

Nos últimos quatro anos, a rotatividade de pessoas aumentou sempre que novos grupos hoteleiros abriram aqui na Madeira. Esses períodos são críticos porque muitos colaboradores saem à procura de novas oportunidades. Fora desses momentos, durante as

épocas altas, como é natural, a procura por colaboradores também aumenta, e acabamos por ver uma maior rotatividade. No entanto, de forma geral, temos mantido algum nível de estabilidade.

5.6 Qual a previsão para o futuro?

Acredito que a rotatividade possa continuar a variar conforme o mercado hoteleiro na região, especialmente se surgirem novas oportunidades de emprego. No entanto, se continuarmos a investir em boas práticas, no desenvolvimento dos colaboradores e na melhoria das condições de trabalho, poderemos minimizar esse impacto e manter uma equipa mais estável a longo prazo.

Entrevistado C

1. Sobre o entrevistado:

1.1. Qual é o seu cargo na empresa?

Técnico de Recursos Humanos.

1.2. Há quanto tempo trabalha nesta função na empresa?

6 meses.

1.3. Qual é a sua idade?

25 anos.

2. Descrição da empresa:

2.1 Como está organizada a estrutura da empresa?

O Grupo Pestana conta com diferentes empresas (ITI, M & J Pestana, Ponta da Cruz, I.A.T.H – empresas em vigor nas Regiões Autónomas da Madeira e Açores), possuindo mais de 100 hotéis e resorts na Europa, América e África. No meu caso, trabalho no departamento de Recursos Humanos destinado à gestão das unidades hoteleiras de Madeira, Porto Santo e Açores.

2.2 Como são formadas as equipas no hotel?

Geralmente, cada hotel é constituído por uma equipa de 1 Diretor, 1 Assistente de Administração (ou vice-diretor), havendo depois a divisão pelas diferentes áreas que integram a operação: cozinha, restaurante, *housekeeping*, animação e piscina. Cada uma destas áreas é monitorizada por um chefe, responsável por liderar a sua equipa, definir horários, assegurar a correta inserção das picagens.

2.3 As equipas têm metas a atingir? Se sim, como são monitorizadas?

Sim, as equipas têm objetivos a atingir que são determinados pelas chefias. Há os objetivos económicos monitorizados pela Administração Central, determinados para cada hotel e secção, tendo sempre em vista uma progressão sustentada. Depois há também outras metas que se prendem com a questão no envolvimento dos colaboradores, satisfação e bem-estar geral, através da aplicação de alguns questionários.

3. Descrição dos Recursos Humanos:

3.1 Como está estruturado o departamento de Recursos Humanos?

Os Recursos Humanos têm várias equipas presentes em diferentes regiões. As decisões mais centrais estão à mercê daquilo que são as decisões da Administração Interna, localizada em Lisboa, com os Diretores de Recursos Humanos gerais. Depois há várias “sucursais”, divididas entre equipas de Recursos Humanos localizadas no Porto, Algarve e ilhas. Posteriormente, dentro de cada equipa, há uma subdivisão entre aqueles que são responsáveis pela parte da operação e contacto direto com os colaboradores, e a equipa de *payroll* que tem as funções mais voltadas para os números e para o processamento salarial mais propriamente dito.

3.2 Como descreveria o papel do RH na empresa?

Os Recursos Humanos têm um papel essencial na promoção da garantia da funcionalidade das operações. A função mais conhecida é a de Recrutamento e Seleção, garantindo a quantidade e o perfil certo dos colaboradores conforme as necessidades de trabalho, havendo depois também um papel burocrático presente na redação de contratos, renovações, caducidades; resolver questões do dia-a-dia dos colaboradores, pedidos de transferências e reclamações; monitorizar e garantir que as *tips*, as picagens, a marcação de férias, está dentro da legalidade e razoabilidade. Já a equipa de *payroll* fica destinada a garantir que todos os tipos de pagamentos efetuados cumprem os desígnios do contrato e da lei.

4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos:

Recrutamento e Seleção:

4.1 Qual é o processo padrão para o recrutamento e seleção de pessoal?

Para o recrutamento há alguns passos padrão: inicialmente colocamos anúncio de emprego nos meios Pestana; posteriormente agendamos entrevistas com os candidatos, que se dirigem aos recursos humanos para realizar a 1ª entrevista. Ao acreditarmos que há potencial, enviamos o candidato a uma 2ª entrevista com o chefe da área e hotel destinados, que verifica a componente mais técnica.

4.2 Quais os tipos de recrutamento preferidos (métodos, fontes)?

O método de recrutamento mais utilizado é a entrevista propriamente dita a candidatos espontâneos. Por vezes, há também sinalização de alguns potenciais candidatos através dos contactos que os chefes tenham (antigos colaboradores).

4.3 Como descreveria o processo de seleção?

O processo de seleção acaba por ser célere, sendo que depois da 2ª entrevista temos o feedback da chefia direta e avançamos ou não com a contratação. As competências desejadas variam consoante a função.

Acolhimento e Integração:

4.4 Como é realizado o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores no Pestana Hotel Group?

Aos novos colaboradores é fornecido um kit de boas-vindas, que contém algum material útil ao dia-a-dia. No momento da assinatura do contrato, também lhes são explicadas as aplicações que são usadas para efetuar picagens e verificar vencimentos, dando-lhes também acesso ao e-mail empresarial. A chefia direta entra em contacto com o colaborador e tenta agendar, um dia antes, uma ida ao local para conhecer o espaço e ver questões de farda (se aplicável);

4.5 Quem participa neste processo?

Neste processo participa primeiramente o técnico de recursos humanos da unidade correspondente; a chefia direta que irá trabalhar com o colaborador, e o diretor do Hotel que recebe e faz uma visita ao local.

4.6 A empresa tem um manual de acolhimento?

Sim possui, onde estão inseridos todos os procedimentos do Grupo.

Formação e Desenvolvimento:

4.7 Como é planeada a formação na organização?

A formação é realizada consoante as necessidades evidenciadas pelos colaboradores nos momentos de partilha: todos têm acesso a uma plataforma de e-learning onde se podem inscrever em diversas formações. Para além disso, são também feitas formações presenciais nos hotéis onde os colaboradores são convocados.

Desenvolvimento de Carreira:

4.8 Os colaboradores têm a possibilidade de candidatar-se a outras funções?

Sim, os colaboradores podem estar sempre a par de diferentes vagas que surgem e podem fazer a candidatura;

4.9 Existe um plano para a evolução profissional dos colaboradores?

O plano profissional acaba por ser algo mais informal, onde a chefia direta dos colaboradores traça objetivos a cumprir.

Prémios e Recompensas:

4.10 A empresa oferece prémios/recompensas aos colaboradores? Se sim, como?

Os colaboradores Pestana têm acesso ao Seguro de Saúde MultiCare e têm direito a tirar o dia de folga no aniversário. Estes são alguns dos exemplos de medidas.

4.11 Há incentivos coletivos? Se sim, como funcionam?

Sim, semestralmente são avaliados os lucros e os resultados líquidos dos hotéis, sendo que quando há bons resultados, os colaboradores são premiados com um bónus; podem também candidatar-se a uma bolsa de apoio a quem tem filhos a estudar na universidade e outros benefícios como 30% de desconto nas reservas em hotéis Pestana.

4.12 Na sua ótica, quais são os benefícios da atribuição de prémios aos colaboradores?

Criam um maior sentimento de pertença e passam a mensagem que se houver um bom trabalho, o esforço é recompensado, o que aumenta naturalmente os níveis de motivação.

5. Correlação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Turnover das Unidades Hoteleiras

5.1 De que modo considera poder haver relação entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e rotatividade de pessoas?

Há uma responsabilidade no processo de recrutamento e seleção, onde temos de garantir que os objetivos/ competências do candidato vão ao encontro daquilo que são as necessidades da empresa; devendo expor, desde o início, aquilo que são as condições de salário, alojamento, horário, de forma clara e concreta, para não contratarmos pessoas que vão “ao engano”. Depois, também tem de haver uma boa coordenação de forma que todos os envolvidos no processo de integração estejam preparados.

5.2 Enquanto Gestor de Recursos Humanos, de que forma vê a rotatividade de pessoas nesta Unidade Hoteleira?

Vejo que, na maioria, acontecem de uma forma natural e difícil de contrariar: as pessoas vão em busca de novos projetos com toda a legitimidade. Em alguns casos, é possível lutar para manter os trabalhadores, e para isso é necessário melhores condições salariais, maior proximidade entre chefe-colaborador e ir ao encontro das necessidades individuais.

5.3 Considera importante manter uma equipa fixa/base?

Acho essencial para criar rotinas, habituação, maior ligação entre a equipa, aspetos que promovem maior rendimento e satisfação no trabalho. Uma equipa fixa também promove melhor integração dos novos colaboradores.

5.4 Como avalia o seu contributo a favor da retenção de pessoas?

Acho que posso ter um papel, não tão predominante como as pessoas que estão nos mais altos cargos, mas importante no sentido de dar voz aos colaboradores (em queixas e apontamentos que tenham no seu dia-a-dia, e na explicação de forma clara daquilo que são os seus benefícios e compromissos.

5.5 Como retrata a rotatividade de pessoas, no Pestana Hotel Group, ao longo dos últimos quatro anos.

Não tenho dados concretos para aprofundar esta questão.

5.6 Qual a previsão para o futuro?

Acredito que a intenção, na maior parte das equipas, é a criação de equipas estáveis e duradouras, pois facilita o trabalho haver já automatismos que garantam qualidade e conhecimento concreto sobre as tarefas a ser efetuadas.

Entrevistado D

1. Sobre o entrevistado:

1.1. Idade?

30 anos.

1.2. Sexo?

Masculino.

1.3. Habilitações Literárias?

Mestrado em Gestão Desportiva

1.4. Qual é o seu cargo na empresa?

Técnico de Recursos Humanos.

1.5. Há quanto tempo trabalha nesta função na empresa?

1 ano.

2. Descrição da empresa:

2.4 Como está organizada a estrutura da empresa?

O PHG está estruturado com a Administração central, composta pelo CEO e outros investidores. Depois cada região tem a sua estrutura, existe um diretor geral de para cada região, um HRBP e por aí em diante.

2.5 Como são formadas as equipas no hotel?

Cada unidade tem a sua própria estrutura, normalmente temos a Direção com 1 ou 2 elementos, dentro dos departamentos temos o F&B onde está inserida a Cozinha, copa e restaurante, *Front Office* que é a receção, temos o *back-office* onde estão compreendidos os andares com colaboradores internos e externos (empresas de outsourcing). Nestes departamentos, por norma, existe sempre uma chefia e uma sub-chefia. Temos a manutenção não é gerido por nós e o jardim que é uma empresa externa que tem a concessão.

2.6 As equipas têm metas a atingir? Se sim, como são monitorizadas?

Temos metas financeiras monitorizadas pelos Diretores através do PNL e do orçamento que eles vão fazendo anualmente e vão verificando mensalmente. Temos também metas de satisfação dos clientes, medidas por alguns índices. Procuramos acima de tudo garantir a qualidade do serviço, como um retorno financeiro e um crescimento.

3. Descrição dos Recursos Humanos:

3.3 Como está estruturado o departamento de Recursos Humanos?

O departamento de Recursos Humanos está organizado em várias áreas, *corporate*, operação e serviços partilhados. Estamos subdivididos por regiões, no nosso caso estamos responsáveis pelas ilhas, Madeira e Açores. Somos neste momento 6 pessoas, temos a

coordenadora de recursos humanos da região ilhas e 5 técnicos de recursos humanos. Como temos 14 unidades hoteleiras a nosso cargo, é feita uma divisão das várias unidades por cada elemento. Para além disso cada elemento está responsável por temas em específicos como estágios, alojamento, plataforma de assiduidade, empresas de trabalho temporário.

3.4 Como descreveria o papel do RH na empresa?

Como recursos humanos somos os medidores, tentar satisfazer tanto a satisfação dos colaboradores, como as necessidades dos hotéis e da empresa em si. Tentar ter uma posição neutra em cada conflito que haja e fazer uma ponte de diálogo que falta entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos.

Fazer uma primeira triagem de recrutamento e encaminhar para quem de direitos os possíveis colaboradores e novas admissões

Temos o papel mais ingrato que é falar com os colaboradores quando decidimos

aberto, nem sempre é utilizada a mesma via, já temos também pessoas que através da candidatura espontânea deixam cá o currículo e acabamos por primeiramente contactar essas pessoas, numa segunda fase utilizamos essas plataformas, como as redes sociais ou a nossa plataforma. Também, com menos sucesso procuramos participar em fóruns de emprego ou através do centro de emprego da Madeira como recurso. Depois de identificarmos a pessoa que queremos contactar fazemos uma primeira entrevista nos recursos humanos com a pessoa responsável pela unidade em questão onde existe a vaga, passamos o feedback para a restante equipa mesmo que não se enquadre naquela vaga para ficar no registo e contactar futuramente para outra vaga com o devido enquadramento. Quando achamos que passou numa primeira entrevista, passamos o feedback para a chefia de forma que haja uma segunda entrevista, onde abordam aqui aspetos mais técnicos. Após a seleção caso o colaborador seja selecionado para fazer parte da nossa empresa, nós fazemos o processo de admissão do mesmo, recolhendo os documentos necessários para tal para a inserção dele no sistema e informa a equipa de *payroll* que depois tem que ter acesso para fazer o devido processamento de salário e informar as chefias para a data de iniciação e por fim o processo de integração que está a

ser introduzido agora em 2024, que é feito de uma forma diferente, onde o colaborador passa o primeiro dia com os RH, de forma a perceber a ser explicado o departamento onde irá estar inserido como também conhecer os restantes colaboradores, como perceber as dinâmicas e logísticas do devido departamento.

4.13 Quais os tipos de recrutamento preferidos (métodos, fontes)?

Pestana Hotel Group, o processo de recrutamento utiliza diferentes métodos e fontes, dependendo das necessidades e da disponibilidade de candidatos. Um dos métodos preferidos é a análise de candidaturas espontâneas recebidas, uma vez que já temos um banco de currículos à disposição. Caso não haja candidatos adequados nessas candidaturas espontâneas, recorremos a plataformas online, incluindo redes sociais e a plataforma interna do grupo, para anunciar as vagas. Também participamos, embora com menos frequência e sucesso, em fóruns de emprego e colaboramos com o Centro de Emprego da Madeira. Esta abordagem permite-nos diversificar as fontes de recrutamento e garantir que alcançamos o maior número de candidatos qualificados.

4.14 Como descreveria o processo de seleção?

O processo de seleção no Pestana Hotel Group é estruturado em várias etapas. Inicialmente, após identificar um candidato potencial através de uma candidatura espontânea ou recrutamento ativo, é realizada uma primeira entrevista com os Recursos Humanos e o responsável pela unidade onde existe a vaga. Este primeiro contacto serve para avaliar o enquadramento do candidato na função e, mesmo que não seja selecionado para a vaga em questão, o seu perfil fica registado para futuras oportunidades. Se o candidato passar na primeira entrevista, é agendada uma segunda entrevista, mais técnica, com a chefia do departamento. Após a aprovação, são recolhidos os documentos necessários para admissão, e a equipa de *payroll* é informada para iniciar o processo de inserção no sistema e processamento salarial. Posteriormente, é agendada a integração formal, que inclui um primeiro dia dedicado ao contacto com os Recursos Humanos e à familiarização com o departamento e a equipa.

Acolhimento e Integração:

4.15 Como é realizado o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores no Pestana Hotel Group?

4.16 Quem participa neste processo?

Além dos Recursos Humanos, como mencionado anteriormente, no primeiro dia de integração, a chefia do departamento também desempenha um papel ativo no processo. Este envolvimento é fundamental para criar um impacto inicial positivo, permitindo que o novo colaborador se familiarize não só com os seus colegas, mas também com os seus superiores diretos. Esta interação ajuda a estabelecer um relacionamento inicial e a integrar o colaborador no ambiente e na cultura da equipa desde o primeiro dia.

4.17 A empresa tem um manual de acolhimento?

Dispomos de um manual que fica disponível para o colaborador, mas, mais importante do que isso, realizamos uma apresentação detalhada do que a empresa oferece. Esta apresentação inclui uma visão geral de todas as unidades da região, mesmo aquelas onde o colaborador não irá trabalhar. No entanto, o foco principal é sempre o departamento específico onde o novo colaborador irá desempenhar as suas funções, assegurando que compreende as suas responsabilidades e a dinâmica interna da sua equipa.

Formação e Desenvolvimento:

4.18 Como é planeada a formação na organização?

A formação é gerida pelo departamento de serviços centrais, o RH Corporate, que é responsável por planear e desenvolver todas as ações de formação. Quando estas formações são disponibilizadas para as várias regiões, o processo local envolve o registo dos colaboradores participantes, o envio dos convites e a organização logística dos espaços onde as formações terão lugar. Este processo assegura que todas as ações de formação são coordenadas de forma eficiente e adaptadas às necessidades dos colaboradores em cada unidade.

Desenvolvimento de Carreira:**4.19 Os colaboradores têm a possibilidade de candidatar-se a outras funções?**

Sim, existe a possibilidade de mobilidade interna. No nosso site, disponibilizamos uma aba dedicada a oportunidades internas, onde os colaboradores podem aceder de forma simples e submeter candidaturas para outras áreas, seja por mudança de área funcional ou geográfica. Caso tenham interesse em explorar novas funções ou localidades, também podem comunicar diretamente com os Recursos Humanos, expressando o seu interesse numa unidade ou categoria específica, formalizando assim a sua manifestação de interesse para futuras oportunidades.

4.20 Existe um plano para a evolução profissional dos colaboradores?

Sim, existe um plano de avaliação anual, onde é realizado um *assessment* junto das direções para identificar os colaboradores que merecem uma promoção ou um aumento salarial, além do que está previsto na tabela salarial. Durante este processo, são analisados os méritos individuais dos colaboradores e o seu desempenho ao longo do ano. No entanto, nem todas as categorias têm uma margem de progressão salarial muito significativa, o que significa que algumas funções podem ter limitações no que diz respeito a aumentos ou progressões dentro da estrutura salarial.

Prémios e Recompensas:**4.21 A empresa oferece prémios/recompensas aos colaboradores? Se sim, como?**

Sim, a empresa valoriza a disponibilidade do colaborador, com pagamentos extra a quem faz horário repartido, faz a distribuição racional das gorjetas e a empresa ainda tem uma política de partilha de lucros com os colaboradores. Nos últimos anos tem sido de uma forma semestral, mas pode ser variável

4.22 Há incentivos coletivos? Se sim, como funcionam?

Os incentivos coletivos relacionam-se também com a partilha dos lucros, pois o valor recebido é calculado através de vários fatores coletivos e individuais que têm de ser

atingido relacionados tanto com os lucros, como com a satisfação do cliente, bem como a sustentabilidade da unidade

4.23 Na sua ótica, quais são os benefícios da atribuição de prémios aos colaboradores?

Os prémios dão sempre ao colaborador uma vontade de dar a "extra mile" que por vezes é necessária. A distribuição dos mesmos é que poderá nem sempre fazer jus ao trabalho de cada um, mas numa empresa tão grande é complicado aferir caso a caso o mérito, mesmo com todas as métricas já utilizadas.

4. Correlação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o *Turnover* das Unidades Hoteleiras

5.7 De que modo considera poder haver relação entre práticas de Gestão de Recursos Humanos e rotatividade de Pessoas?

A rotatividade de pessoas é algo a que, na sociedade moderna, nos temos que habituar, quer por vontade das empresas quer por vontade dos trabalhadores. Está muito mais fácil mudar de área, procurar novos desafios ou aventurar-se noutras culturas. No PHG temos a vantagem de internamente podermos proporcionar essa rotatividade, embora nem sempre seja possível fazer a retenção de talento. Quanto à rotatividade promovida pela própria empresa prende-se muitas vezes com necessidades operacionais que são precisas de ser cumpridas e é um fator determinante para decidir se se efetiva, por exemplo, uma pessoa ou não.

5.8 Enquanto Gestor de Recursos Humanos, de que forma vê a rotatividade de pessoas nesta Unidade Hoteleira?

Nesta unidade em particular vejo de uma forma natural e não muito agressiva. Temos a sorte de estar num local turístico em que a sazonalidade não é um problema e, portanto, manter equipas grandes durante todo o ano. A oscilação que existe é algo muito irrisório face à dimensão do hotel e prende-se muitas vezes com soluções provisórias que se têm

de arranjar internamente. Considero também que este hotel em específico pode ser um trampolim e uma escola para outros "voos" dentro do próprio grupo

5.9 Considera importante manter uma equipa fixa/base?

Extremamente. Compreendendo que há unidades que obrigatoriamente têm que encerrar ou entrar em serviços mínimos durante a época baixa, acho essencial manter, mesmo nesses locais, a equipa o mais estável possível, pois só assim conseguimos garantir um serviço de excelência do início ao fim da operação

5.10 Como avalia o seu contributo a favor da retenção de pessoas?

Dentro das possibilidades enquanto RH tentamos promover essa retenção, mas as decisões finais passam sempre pelos diretores e por quem está na operação. Quando sentimos que há alguma forma de colocar as pessoas noutras unidades procuramos fornecer essas soluções como retrata a rotatividade de pessoas, no Pestana Hotel Group, ao longo dos últimos quatro anos.

Apenas estou no grupo à cerca de um ano. Na região da madeira tem sido uma rotatividade essencialmente promovida pelos próprios trabalhadores e apenas no porto santo é necessário ter alguma sazonalidade, mesmo assim o grupo procura manter uma grande equipa base e distribuí-la pelos hotéis da madeira aquando do fecho do hotel no porto santo.

5.11 Qual a previsão para o futuro?

Acho que aqui na madeira a sazonalidade nunca será problema. Devido à data de fundação do grupo existem muitas pessoas que nos próximos 5 anos chegarão à idade da reforma e aí serão feitas algumas remodelações nas equipas. Penso que as novas gerações têm mais tendência a mudar e desafiarem-se, portanto acho, sem grandes certezas, que a rotatividade poderá aumentar um pouco, bem como os salários, pois ficará mais difícil para as empresas reterem o talento.

ANEXO 6

Regulamento do Alojamento



Algumas indicações para garantir que viver aqui é o mais agradável possível para si e para os outros ocupantes do edifício

RUÍDO – HORAS

- Fazer barulho, perturbando os colegas de quarto ou os vizinhos. Por “ruído” entende-se vozes, música amplificada, televisores, instrumentos musicais, rádios, os quais devem ser mantidos sempre a um nível que não perturbem nenhum cliente do Hotel. Durante as horas de silêncio, é responsabilidade de cada aluno garantir que nenhum ruído seja ouvido fora de seu quarto, em salas vizinhas, corredores ou fora do edifício. As horas de silêncio são entre 22h00 e 07h00, o que significa que o ruído (por exemplo a audição de música alta, filmes ou jogos) deve ser reduzido ao mínimo durante esse período.

PRECAUÇÕES A TOMAR NO INTERIOR DO QUARTO

- No interior do quarto, deve ter especial cuidado com as fontes de ruído, tais como aparelhos domésticos, bater com as portas da frente e do armário, saltar para cima e para baixo. Evitar utilizar os aparelhos mais ruidosos durante a noite. Aconselhamos o uso de auriculares para não perturbar o descanso dos colegas.
- Para a vossa segurança e das instalações estão instalados sistemas CCTV nos acessos e nas zonas de lazer.

REFEITÓRIO

- É proibido levar comida do refeitório de qualquer unidade do Grupo Pestana assim como loiça ou outro tipo de objetos. O refeitório é o espaço dos vários colaboradores tomarem as refeições, devem permanecer o tempo necessário para tal.

DEVERES DOS COLABORADORES/ESTAGIÁRIOS

- Conservar a chave do edifício/quarto. A perda da mesma será imputada o custo.
- Efetivar a separação do lixo.
- Ter os quartos arrumados, camas feitas e instalações sanitários limpas, existirão inspeções periódicas aos quartos.
- Respeitar, até ao fim do benefício do alojamento, a distribuição dos quartos, das camas e dos armários, a menos que a direção proceda a alterações.
- Acautelar a limpeza diária do quarto, arrumando-o e fazendo a cama. Todas as semanas, num dia a definir, haverá troca de lençóis.
- Zelar pelos seus bens pessoais como, por exemplo, o seu material didático, produtos de higiene e roupa/calçado/acessórios.

O Turnover nas Unidades Hoteleiras: O papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos



- É da sua inteira responsabilidade acautelar os objetos de valor e dinheiro, não nos responsabilizamos por quaisquer perdas ou furtos que possam ocorrer durante a estada no alojamento, por isso, manter o quarto sempre trancado e garantir que as janelas estejam totalmente fechadas quando não estiver presente.
- O não cumprimento dos pontos acima descritos será alvo de análise por parte da Direção de Recursos Humanos Grupo Pestana, o que, em casos considerados graves, pode implicar o abandono das instalações temporariamente cedidas.

É EXPRESSAMENTE PROIBIDO

- O consumo de bebidas alcoólicas, drogas ou qualquer tipo de estupefacientes.
- Acumular lixo no quarto.
- Praticar jogos ilícitos.
- A entrada de pessoas estranhas ao Grupo Pestana nas suas instalações e, principalmente, na residência.
- Entrar nos quartos que não seja o seu.
- Às raparigas acederem aos quartos dos rapazes e aos rapazes acederem aos quartos das raparigas.
- Sair ou entrar nas instalações por acessos e modo não autorizados, a saber trepar o portão, muros e a vedação.
- Atirar objetos janela fora para os terrenos e jardins adjacentes.
- Usar locais impróprios para secar roupa.
- Ter animais de estimação.
- Afixar cartazes.
- Fazer duplicação de chaves.
- Acumular lixo excessivo nas salas, áreas comuns, casas de banho ou varandas.
- Envolver-se em qualquer atividade que possa danificar qualquer parte das instalações.
- Usar velas, lamparinas, incenso ou qualquer outro utensílio/substância que produza uma chama no seu quarto ou em qualquer outra parte do edifício, dado o seu potencial de risco muito elevado para incêndio.

Li e compreendi todas as disposições do regulamento

O Departamento de Recursos Humanos