

Desafios da Gestão de Recursos Humanos
na atração e retenção de colaboradores no
setor da restauração
Beatriz Maia

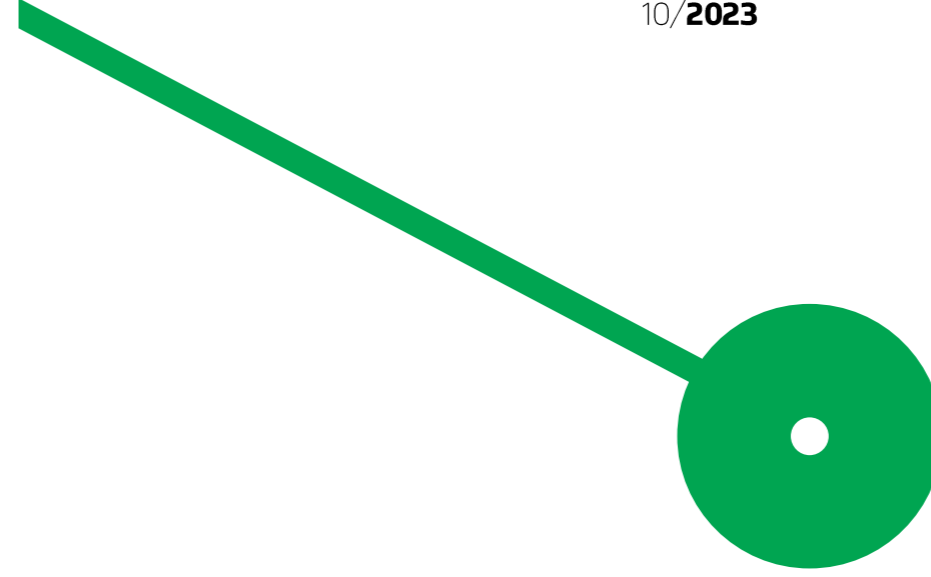
10/2023

Beatriz Maia. Desafios da Gestão de Recursos Humanos na atração e retenção
de colaboradores no setor da restauração

Desafios da Gestão de Recursos Humanos na atração e retenção de colaboradores no setor da restauração

Beatriz Pinto Marques da Costa Maia

10/2023



Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Beatriz Pinto Marques da Costa Maia

**Desafios da Gestão de Recursos Humanos na atração e retenção de
colaboradores no setor da restauração**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira – Comercial e Marketing

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

Vila do Conde, outubro de 2023

Beatriz Pinto Marques da Costa Maia

**Desafios da Gestão de Recursos Humanos na atração e retenção de
colaboradores no setor da restauração**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira – Comercial e Marketing

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

Membros do Júri

Presidente

Prof.^a Doutora Teresa Alexandra Azevedo Pataco

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.^a Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Dr. Daniel José Gaioso Vaz Carvalho de Azevedo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, outubro de 2023

AGRADECIMENTOS

Um desafio como a dissertação de mestrado pode ser abraçado por todos aqueles que se comprometam com a sinuosa e também proveitosa viagem. Uma jornada da qual me orgulho por erguer mais um marco na minha vida académica e sustentar uma esperança incessante de um futuro sorridente. Apesar da tão falada solidão inerente a este processo, considero-me afortunada por todo o apoio e força de todos aqueles que contribuíram para o florescimento desta minha conquista.

Especialmente aos meus orientadores. Ao Professor Doutor António Melo, pelo acompanhamento assíduo já há 6 anos, agradeço a orientação eximia, pautada por uma visão crítica e oportuna, prestimosos conselhos, um cuidado permanente e uma gratidão eterna. À Professora Doutora Susana Silva, pelo seu especial contributo nesta etapa académica, agradeço a orientação exemplar, dotada de um rigoroso nível científico e inigualável apoio. Sou muito grata pela equipa simbiótica que formámos.

À Escola Superior de Hotelaria e Turismo, o meu profundo agradecimento por ser a minha casa há seis anos, da qual me orgulho por ter feito parte.

À minha família e amigos, pelo amor, carinho, paciência, palavras de encorajamento e amor.

Ao Raul, pelo amor, companheirismo, apoio incondicional, permanente incentivo e preocupação. Obrigada pelo sorriso constante, generosidade e alegria que me presenteaste nos momentos mais sombrios, não teria sido possível fazer este caminho sem ti.

Por fim, o meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

RESUMO ANALÍTICO

O presente estudo tem como principal foco abordar os desafios da Gestão de Recursos Humanos (GRH) no setor da restauração. Pretende-se com esta investigação caracterizar e compreender as facilidades e/ou dificuldades que as empresas do setor da restauração sentem na GRH, nomeadamente nos processos de atração e retenção de talento.

A importância deste estudo justifica-se pela elevada rotatividade de funcionários, horários extensos e desgaste físico e emocional serem umas das maiores dificuldades enfrentadas pelo setor, afetando diretamente a qualidade do serviço, os lucros das empresas e a satisfação dos colaboradores. O trabalho é desenvolvido num cenário pós pandemia mundial, provocada pela COVID-19, onde a necessidade de adaptação da gestão estratégica dos RH é imperativa. Inserindo-se num projeto mais amplo que objetiva ainda identificar o impacto desta crise nos trabalhadores do setor, tentando entender as mudanças adjacentes às práticas de GRH na restauração em Portugal, do ponto de vista de diferentes empresários.

Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica exploratória sobre os conceitos supracitados e utilizada uma metodologia de carácter misto. O estudo tem uma componente quantitativa sob a forma de questionários direcionados a gestores de restaurantes. Simultaneamente, também foi adotada uma abordagem qualitativa a fim de compreender a perceção dos ex-colaboradores do setor da restauração.

Os resultados possibilitaram identificar as atuais dificuldades sentidas na atração e retenção de colaboradores no setor e elencar algumas estratégias já adotadas ou a adotar pela GRH que lhes consigam dar resposta, podendo ajudar as empresas a tomar medidas para melhorar a satisfação dos funcionários e aumentar a retenção de talentos e a atração de novos funcionários. São perceptíveis as incongruências entre a perspetiva da entidade patronal e aquilo que os colaboradores sentem, resultando num dos desafios primários que é entender as necessidades dos RH.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Atração; Retenção; Setor da Restauração.

ABSTRACT

The focus of this study is to address the challenges of Human Resource Management (HRM) in the restaurant sector. This investigation aims to characterize and understand the facilities and/or difficulties that companies in the catering sector experience with HRM, namely in the processes of attracting and retaining talent.

The importance of this study is justified by the high turnover of employees, long hours, and physical and emotional wear and tear being one of the greatest difficulties faced by the sector, directly affecting the quality of service, company profits and employee satisfaction. The work is carried out in a post-world pandemic scenario, caused by COVID-19, where the need to adapt strategic HRM is imperative. As part of a broader project that also aims to identify the impact of this crisis on workers in the sector, trying to understand the changes adjacent to HRM practices in catering in Portugal, from the point of view of different entrepreneurs.

To this end, exploratory bibliographic research will be carried out on the concepts and a mixed methodology will be used. The study will have a quantitative component in the form of destinations aimed at restaurant managers. Simultaneously, a qualitative approach will be adopted to understand the perception of employees. From the data obtained, the appropriate ones will be extracted.

The results have made it possible to identify the current difficulties in attracting and retaining employees in the sector, as well as some HRM strategies that can address these challenges. This can help companies in taking measures to improve employee satisfaction and also increase talent retention and new employees' attraction. The inconsistencies between the employer's perspective and what employees actually feel are noticeable, resulting in one of the primary challenges emerged, understand the needs of operational workers in the field.

Keywords: Human Resources Management; Attraction; Retention; Restaurant sector.

SUMÁRIO

Lista de ilustrações	xiv
Lista de tabelas.....	xv
Lista siglas e acrónimos	xvii
Glossário	xviii
INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	16
1.1. ENQUADRAMENTO DA ATIVIDADE DA RESTAURAÇÃO.....	16
1.1.1. Conceito de restaurante	17
1.1.2. Tipologias de Restaurantes.....	18
1.1.3. Caracterização da atividade da Restauração	19
1.2. IMPACTO ECONÓMICO-SOCIAL DO SETOR DA RESTAURAÇÃO EM PORTUGAL	23
1.2.1. Setor da atividade alojamento, restauração e similares.....	23
1.2.2. Subsetor da atividade restauração e similares	26
1.2.3. O impacto da Covid-19 na atividade da restauração	28
1.3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	31
1.3.1. Enquadramento da Gestão Estratégica de Recursos Humanos	31
1.3.2. Dificuldades à atração e retenção de colaboradores na restauração em contexto organizacional.....	35
1.3.3. Estratégias de atração e retenção de colaboradores.....	44
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	59
2.1. Formulação do problema e dos objetivos de investigação	59
2.2. Método misto	61
2.3. Técnicas de recolha de informação do Estudo Quantitativo	63

2.4. Técnicas de recolha de informação do Estudo Qualitativo	68
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	72
3.1. Estudo Quantitativo - Análise de estatística descritiva	72
3.2. Estudo Quantitativo - Teste de diferenças de Kruskal-Wallis.....	83
3.3. Outros contributos do estudo quantitativo	85
3.4. Estudo Qualitativo - Análise temática	87
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	112
CONCLUSÃO.....	119
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
APÊNDICES	139

Lista de ilustrações

Figura 1: Evolução do número total de empresas no setor de atividade de Alojamento, Restauração e Similares.....	23
Figura 2: Evolução da População Empregada no total da economia e no setor de atividade de Alojamento, Restauração e Similares.....	244
Figura 3: População empregada por grau de habilitação literária no total da economia e no setor de atividade de Alojamento, Restauração e Similares.....	25
Figura 4: População empregada por grupo etário no total da economia e no setor de atividade de Alojamento, Restauração e Similares.....	26
Figura 5: Estratégias para equilíbrio entre vida profissional e pessoal e retenção de RH.....	443
Figura 6: Adaptado do Modelo de Recompensa Total de Towers Perrin.....	53
Figura 7: Desenho do método de estudo misto e estratégia de triangulação.....	63

Lista de tabelas

Tabela 1: Fundamentação teórica da literatura e objetivos da investigação	60
Tabela 2: Função exercida pelo respondente.....	73
Tabela 3: Tempo de desempenho das atuais funções pelo respondente.....	73
Tabela 4: Concelho de implementação das empresas de restauração	73
Tabela 5: Tempo de atividade das empresas de restauração.....	73
Tabela 6: Dimensão do restaurante.....	73
Tabela 7: Tipologia de restaurante.....	73
Tabela 8: Número de colaboradores a tempo integral	73
Tabela 9: Práticas de recrutamento utilizadas pelas empresas de restauração para atrair os melhores funcionários.....	776
Tabela 10: Meios de divulgação das vagas disponíveis.....	77
Tabela 11: Incentivos oferecidos para atrair candidatos	78
Tabela 12: Razões para as empresas de restauração rejeitarem candidatos	79
Tabela 13: Razões para os candidatos rejeitarem ofertas de emprego nas empresas de restauração.....	79
Tabela 14: Eficácia das estratégias de atração de novos colaboradores.....	80
Tabela 15: Práticas de acolhimento e integração utilizadas pelas empresas de restauração.....	81
Tabela 16: Estratégias de recompensas utilizadas para reter talentos.....	82
Tabela 17: Eficácia das estratégias de retenção de colaboradores.....	83
Tabela 18: Teste Kruskal-Wallis - Hipótese 1.....	84
Tabela 19: Teste Kruskal-Wallis - Hipótese 2	85
Tabela 20: Teste Kruskal-Wallis - Hipóteses 3 e 4	85

Tabela 21: Identificação dos entrevistados.....	87
Tabela 22: Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 1.....	88
Tabela 23: Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 2.....	100

Lista siglas e acrónimos

AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

CAE – Classificação das Atividades Económicas Portuguesas

EUROSTAT – Serviço de Estatística da União Europeia

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HOTREC – Confederação das Associações Nacionais de Hotelaria, Restauração, Cafés e Estabelecimentos Similares da Europa

INE – Instituto Nacional de Estatísticas

NUT – Nomenclatura de Unidade Territorial

OMT – Organização Mundial do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

Glossário

Drive-thru – Estabelecimento comercial ou serviço a que os clientes têm acesso ou em que são atendidos sem terem de sair da sua própria viatura.

Employer branding – Diz respeito à imagem projetada pela empresa e sua reputação aos olhos das pessoas (funcionários e potenciais candidatos), a fim de a tornar num empregador de eleição e melhorar a capacidade de atração de talentos.

Engagement – Em contexto organizacional, corresponde a um estado emocional ou psicológico de envolvimento, derivado do vínculo entre o trabalhador e a empresa onde trabalha.

Headhunting – Prática de recursos humanos (RH) utilizada para caçar talentos, ou seja, encontrar a pessoa ideal para cumprir as funções específicas numa organização. Geralmente é feita por contratação externa e trata-se de um método de seleção onde existe uma procura direta do perfil do profissional solicitado por uma empresa

Lay-off – Redução temporária dos períodos normais de trabalho ou suspensão dos contratos de trabalho efetuada por iniciativa das empresas.

Lockdowns – Imposição do Estado ou da Justiça de um país, para um bloqueio de uma região, resultando num confinamento total. É a medida mais rígida adotada durante situações extremas, como em caso de pandemia.

Low-cost – Designação para a operação de negócio de baixo custo, implica poucos gastos.

Outsourcing – Também conhecido como terciarização é uma prática empresarial de obtenção de bens e serviços de um fornecedor externo. Consiste em transferir tarefas, operações, trabalhos ou processos para uma força de trabalho externa.

INTRODUÇÃO

Na vida atual das organizações ligadas a serviços de alimentação, uma nova lógica é perceptível: instabilidade, volatilidade e incerteza desconcertam qualquer observador em busca de regularidades e tendências. O mercado encontra-se cada vez mais competitivo e os clientes cada vez mais exigentes, pelo que as organizações deste setor terão de se adaptar a esta nova realidade, conseguindo diferenciar-se através de uma maior eficiência e eficácia na gestão dos seus recursos.

Assumindo um papel fundamental na sociedade e vida das pessoas, a frequência dos consumidores a estes estabelecimentos tem aumentado, explicada pela correria em que vivem, stress acrescido e pouca disponibilidade para momentos de prazer que começam a valorizar cada vez mais o pouco tempo que têm para as suas refeições (Siebeneichler et al., 2007). Como este tempo destinado às refeições têm vindo a diminuir, também explicado pelo número de pessoas a viverem sozinhas ser maior, esta necessidade de ir a um restaurante, não só para consumir uma refeição, mas também para usufruir de um ambiente de relaxamento e de confraternização, tem vindo a aumentar.

Num prisma externo, deparamo-nos com uma excessiva competitividade e constante procura dos empresários e gestores em serem capazes de oferecer um excelente produto/serviço, diferenciado e alinhado às metas estabelecidas para a organização, onde é imperativo que as mudanças supracitadas sejam acompanhadas. Neste contexto, a gestão de um restaurante transcende a qualidade da oferta alimentar e de um bom serviço de atendimento. O aumento da exigência do consumidor final e necessidade de sobrevivência do restaurante, exige a introdução de mudanças que permitam ao restaurante adaptar-se às carências do mercado atual, sem perder a sua génese, apenas restaurando-a. O setor da restauração não é exceção e, por essa razão, os RH são fundamentais para o desempenho da atividade e um bom funcionamento da empresa. No entanto, o setor cada vez mais tem sentido dificuldades em encontrar pessoas disponíveis para trabalhar nele. É com esta premissa presente que o atual trabalho ganhou vida,

tentando examinar algumas das mais recentes fragilidades do setor da restauração e deslindar possibilidades de melhoria, dentro de um equilíbrio formado pelas necessidades das organizações e pelas vontades das pessoas.

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

No primeiro capítulo é desenvolvido o estado da arte dos conceitos-chave elementares para a compreensão do tema em estudo, fundamentando bibliograficamente, à priori, a metodologia do estudo.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia de abordagem mista utilizada para o desenvolvimento do estudo junto da população selecionada. Esta secção subdivide-se no estudo quantitativo, onde é apresentado todo o processo metodológico na criação do instrumento de recolha de informação, definição da amostra e recolha e tratamento dos dados e no estudo qualitativo, em que a exposição da metodologia segue os mesmos critérios de apresentação.

No terceiro capítulo os resultados de ambos estudos são apresentados. De forma sequencial, são expostos os resultados qualitativos do inquérito por questionário pela análise da estatística descritiva, pelo teste de hipóteses e pela análise temática das respostas abertas. Em seguida, são também exibidos os dados obtidos através da análise temática das entrevistas qualitativas.

No quarto capítulo procede-se a uma discussão breve dos resultados, com a intenção de extrair os mais pertinentes e que permitam rematar o tema em observação.

Por último, as principais conclusões do estudo são anunciadas, bem como algumas limitações que foram surgindo ao longo da elaboração do trabalho,

implicações do estudo na prática e recomendações para próximos estudos a serem desenvolvidos nesta área científica.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. ENQUADRAMENTO DA ATIVIDADE DA RESTAURAÇÃO

Esta secção irá contextualizar a atividade da restauração e de todas as suas características intrínsecas, começando com um breve enquadramento da necessidade gastronómica e do seu aparecimento. À posteriori, é conceptualizado o termo restaurante e distinguidas diferentes tipologias de restauração que permitam uma melhor compreensão da problemática.

O ato de alimentar-se é indispensável à sobrevivência humana. A alimentação cumpre com uma função biológica ao fornecer ao corpo as substâncias indispensáveis para sua existência (Schlüter, 2003). Contudo, de acordo com o processo de evolução do homem, o alimento assume um papel diferente. O homem passa a alimentar-se não somente para saciar a “fome”, mas ainda pelo “prazer”.

A alimentação constitui um dos mais importantes e transversais elementos culturais de uma sociedade. Para Fusté-Forné (2016), a gastronomia é vista como um símbolo territorial, ou seja, uma amostra da cultura e da natureza que nos rodeia numa determinada envolvente. A cozinha, enquanto elemento cultural, faz parte do desenvolvimento das comunidades e da vida em sociedade em qualquer parte do mundo. Além de ser influenciada pela cultura, a gastronomia é em si mesma uma expressão cultural que reflete aspetos e tradições fundamentais de uma sociedade (Chang et al., 2011).

Nesta ordem de ideias, a comida e gastronomia constituem um poderoso fator de identidade cultural que, em conjunto com as paisagens características, os monumentos e museus, eventos locais, entre outros, constitui um importante complemento da oferta cultural de um destino (Correia et al., 2008) e da sua promoção enquanto atração turística (Shenoy, 2005) e está intrinsecamente associada à cultura e costumes do lugar onde se insere.

Do ponto de vista económico, dado que quase 100% dos turistas gasta dinheiro para se alimentar no destino, toda uma indústria de restauração acaba por

se desenvolver nos principais destinos turísticos, gerando emprego e receitas e contribuindo positivamente para a economia do destino (Shenoy, 2005).

1.1.1. Conceito de restaurante

De acordo com a Oxford Dictionaries (2021), o termo restaurante diz respeito a um estabelecimento onde são servidas refeições a um certo preço, para um certo público e deriva do verbo francês "*restaurer*", que significa restaurar ou revigorar. A ideia original por trás do termo era fornecer refeições que restaurassem ou revitalizassem o corpo e a mente dos clientes. Com origem no francês, este termo foi utilizado pela primeira vez no século XVIII e, só mais tarde evoluiu para se referir a um estabelecimento que serve refeições. Todas as definições encontradas refletem o conceito básico de um estabelecimento comercial onde se servem refeições para o público mediante um preço.

Em termos científicos, o conceito de "restaurante" é relevante no estudo da sociologia, da economia e da gestão de empresas, onde pode ser analisado como um elemento importante da indústria da alimentação e como um elemento influenciador da cultura, economia e sociedade.

O artigo 2º do Decreto no. 10/2015 do Diário da República define os estabelecimentos de restauração da seguinte forma:

“... estabelecimento destinado a prestar, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele, não se considerando contudo estabelecimentos de restauração ou de bebidas as cantinas, os refeitórios e os bares de entidades públicas, de empresas, de estabelecimentos de ensino e de associações sem fins lucrativos, destinados a fornecer serviços de alimentação e de bebidas exclusivamente ao respetivo pessoal, alunos e associados, e seus acompanhantes, e que publicitem este condicionamento.” (Diário da República, 2015)

Na atualidade, o termo "restaurante" é amplamente utilizado para aludir um estabelecimento comercial onde os clientes podem ir para comer refeições

preparadas. Os restaurantes podem oferecer uma ampla variedade de opções culinárias, desde cozinha local até cozinhas internacionais, e podem ser classificados de acordo com seu estilo, preço, localização e outros fatores.

Todos os restaurantes possuem um conjunto de características vitais para estas alcançarem o sucesso, nomeadamente: o conceito, o ambiente, a comida e o público-alvo. Também existem outros indicadores de extrema relevância na avaliação dos serviços dos restaurantes, tal como os menus, pelo interior e exterior, o preço e o tempo de atendimento (Garcez et al., 2000; Fonseca, 2018).

1.1.2. Tipologias de Restaurantes

Os restaurantes proporcionam uma experiência aos clientes, seja de forma tangível ou intangível, desde o ambiente que os envolve às interações diretas com o atendimento dos funcionários (Wilson, 2018). Devido à sua dimensão e heterogeneidade é desafiante examinar a indústria da restauração pela sua diversidade. Muitos autores têm tentado “dividir” a indústria em segmentos menores e mais homogêneos, por meio de sistemas de classificação que facilitem a compreensão sistemática e análise dos relacionamentos nas indústrias de serviços (Berenguer et al., 2009). Sem a existência de um sistema padronizado, ao falarmos de restaurante, no termo lato da palavra, este poderá abranger os mais variados tipos de estabelecimentos com características totalmente distintas.

Deste modo, pretende-se rastrear tendências em segmentos específicos e agrupar operações análogas com o objetivo de estabelecer dados normativos. Paradoxalmente, pela sua natureza heterogênea, proceder a esta classificação, de forma unânime, nem sempre é fácil e assim nos tem demonstrado a literatura. Diferentes segmentos tendem a ter características únicas, desde o formato do negócio, como os sistemas operacionais, estruturas de custos e lucros, ao conceito do restaurante, ambiente, serviço e comida (Barrows & Vieira, 2013). Em boa verdade, todas elas importantes no momento da operação e serviço prestado ao cliente.

A maioria das classificações de restaurantes assenta ou na gastronomia/cozinha ou no nível de serviço praticado. Lamentavelmente, apenas fatores observáveis, em regra geral, são considerados sem adotar uma visão holística e complexa que a indústria exige.

No estudo de Parsa et al. (2020) os autores propõem um novo modelo de classificação para a indústria da restauração, baseado em quatro fatores de diferenciação dos restaurantes: serviço, oferta gastronómica, ambiente e modelo de negócio. Esta proposta culminou em quatro grupos de restaurantes: Restaurantes de luxo, Restaurantes de *fine dining*, Restaurantes casuais e Restaurantes de serviço rápido. Noutra perspetiva, a *National Restaurant Association* (NRA), apresenta não quatro, mas cinco segmentos diferentes: Restaurantes de serviço rápido ou *fast food*, Restaurantes casuais rápidos, Restaurantes familiares e escala média, Restaurantes casuais e Restaurantes de *fine dining* ou sofisticados (NRA, 2019).

Continuando esta reflexão sobre o importante papel das diferentes tipologias de restaurante no funcionamento das empresas do setor, DiPietro et al. (2019) expõe, num estudo da sua autoria, que as taxas de retenção de colaboradores em restaurantes de *fine dining* são superiores do que noutras tipologias, relacionado ao orgulho e realização sentidos ao trabalhar em restaurantes de qualidade superior e a uma maior cultura organizacional que inspira níveis de confiança mais elevados. No entanto, esta cultura de trabalho requer tempo para se desenvolver e vai depender muito dos RH atraídos previamente. É nesta dinâmica que os métodos de recrutamento e seleção têm de assegurar a compatibilidade cultural entre os potenciais novos indivíduos a entrar na unidade de restauração e a cultura e valores da organização. O estudo destes autores mostra que contratar pessoas com base em valores pessoais e não necessariamente em competências técnicas já desenvolvidas, ajuda a promover uma gestão de talento positiva.

1.1.3. Caracterização da atividade da Restauração

Enquanto atividade terciária, o principal objetivo da área é prestar serviços de qualidade que satisfaçam as necessidades do seu público-alvo. Contrariando o

que já abordamos em relação à gastronomia, apesar da comida ser um elemento primário e diferenciador num restaurante (Namkung & Jang, 2008) está longe de ser o único responsável pela satisfação ao cliente (Hyun & Kang, 2014). Na realidade atual que privilegia as relações interpessoais, o pessoal de contacto representa, muitas das vezes, o elemento mais preponderante na avaliação do serviço, pelo que o serviço prestado é um fator de destaque num restaurante (Namkung & Jang, 2009). Em boa verdade, o elemento humano constitui um fator diferenciador de inovação nos serviços em geral (Hipp & Grupp, 2005; Howells, 2010).

É neste contexto que é preciso analisar as características da atividade, a fim de entender as suas particularidades e de que forma é possível articulá-las aos objetivos organizacionais estipulados para alcançar esta inovação e sucesso. Aqueles que melhor o souberem “jogar” e combinar as características intrínsecas à atividade com as necessidades do setor, maior sucesso terá nos seus negócios.

A atividade da restauração apresenta características bastante peculiares e próprias que nem as outras atividades do setor do turismo têm. É exemplo, os horários maioritariamente por turnos, caracterizados pelas longas jornadas em pé e sem paragens e, em muitos dos casos, a existência de apenas uma folga semanal. O horário dos clientes não coincide com o horário dos trabalhadores, isto é, um restaurante que encerre por norma às 01h00 a um sábado à noite, acaba por fechar portas ao cliente pela 01h30, o que fará com os trabalhadores desse estabelecimento só saiam do trabalho pelas 02h00 porque têm de arrumar tudo antes de acabar o turno. E no dia seguinte às 10h00/11h00 já estão de volta para um novo dia de trabalho. Neste pequeno e ilustrativo exemplo, vemos que o horário estipulado nem sempre, para não dizer quase nunca, acaba por ser no final do dia aquele que se encontra plasmado. A necessidade de servir os outros nos momentos de lazer, implica um trabalho aos fins de semana e feriados e em épocas festivas (Natal, Páscoa, Ano novo ...). Uma premissa muito importante perceber é que os restaurantes só param quando os outros trabalham e vice-versa. A esta continuidade também advém um trabalho noturno exigente, motivado muitas vezes pela maior disponibilidade dos clientes para descontraírem, que acaba

inevitavelmente por conduzir a uma elevada carga de horas de trabalho. Em adição, é um trabalho marcado por uma elevada pressão psicológica e emocional.

Muitos restaurantes sofrem com variações sazonais na procura, o que pode levar a picos e quedas na necessidade de mão-de-obra. A sazonalidade é outra questão que introduz desafios no mercado de trabalho, influenciados por motivos de carácter natural (por exemplo condições meteorológicas), ou institucional (por exemplo, fatores sociais, culturais, religiosos e étnicos), afetando as receitas das empresas e a incerteza dos colaboradores pela possibilidade de recrutamento sazonalmente (Chiriko, 2021).

Vê-se também uma crescente procura por trabalho a tempo parcial e pontual ao final de semana. É pertinente entender o porquê desta realidade e dos trabalhadores não preferirem trabalhar mais horas e receber mais pelo trabalho prestado. A verdade é que muitos dos trabalhadores que preferem estas oportunidades são jovens, talvez ainda estudantes e à procura de uma forma de fazer um dinheiro extra nas horas vagas e, infelizmente, muitas das vezes um trabalhador a tempo parcial acaba por ganhar cerca de dois terços do salário de um trabalhador em período integral (Kato & Kauhanen, 2018).

Segundo dados fornecidos pela Confederação das Associações Nacionais de Hotelaria, Restauração, Cafés e Estabelecimentos Similares da Europa (HOTREC, 2018) 33% dos trabalhadores do setor, a nível europeu, trabalham a tempo parcial. Esta realidade, introduz outra muito presente no setor, não em relação à atividade, mas sim à gestão: os pagamentos não declarados, mais conhecidos como “debaixo da mesa”. Esta medida informal desvia muito a imagem da atividade em si aos olhos da sociedade, devido à falta de reconhecimento, sendo este um problema claramente de gestão e não da atividade. Isto traduz-se numa expectativa social baixa da atividade, bem como daqueles que nela operam, por esta informalidade e precariedade criada pelo status quo atual na tentativa de monopolizar os seus trabalhadores com “migalhas”.

As organizações deverão adaptar-se à nova realidade e começar rápido, antes que seja tarde demais. Não é a atividade que precisa de mudança, mas sim as

organizações que as regem e as abraçam ... indevidamente! Será que há falta de pessoas para trabalhar ou falta de condições de trabalho? É obrigatório que o setor arranje novas formas, por meio de novas estratégias, de ser competitivo com a atividade. Esta realidade é sem dúvida o que suscita o desenvolvimento deste trabalho, pela consciencialização dos gestores que sem pessoas não há organização, alias está na génese da definição da mesma, e pela obrigatoriedade de mudança.

Todas as características já referidas, desde a elevada carga horária face a remunerações mensais baixas, falta de benefícios e incentivos, dificuldades decorrentes das variações sazonais, o trabalho desgastante e de constante pressão são claramente desafios a ultrapassar pelo setor. Para sintetizar, deixo aqui algumas reflexões a considerar: Por quanto mais tempo o setor vai aguentar esta falta de visão futura e holística? Por outras palavras, será que os trabalhadores do setor vão suportar mais horários sem fim, com salários mínimos?

1.2. IMPACTO ECONÓMICO-SOCIAL DO SETOR DA RESTAURAÇÃO EM PORTUGAL

Nesta secção será analisado o impacto económico e social que o setor da restauração representa em Portugal, de acordo com estatísticas em contexto nacional. Primeiramente, de forma mais abrangente, são apresentados dados estatísticos do setor da atividade Alojamento, restauração e similares. Depois são analisadas essas implicações, mais minuciosamente, respeitante ao subsetor da Restauração e similares. Ainda considerando o impacto na economia portuguesa, é aludida a repercussão da pandemia provocada pelo Covid-19 na atividade de restauração.

1.2.1. Setor da atividade Alojamento, restauração e similares

Segundo a Classificação das Atividades Económicas Portuguesas (CAE), a restauração faz parte do setor de atividade “Alojamento, restauração e similares”. Em 2022, as atividades ligadas ao Alojamento, Restauração e Similares empregaram 221,4 mil indivíduos, menos 101,3 mil do que no trimestre homólogo de 2020 (-31,4%), decréscimo bem mais acentuado do que o verificado para o total da economia (-3,8%), decorrente da grave crise social e económica que a pandemia mundial, provocada pela Covid-19, motivou no setor (TravelBI, 2022).

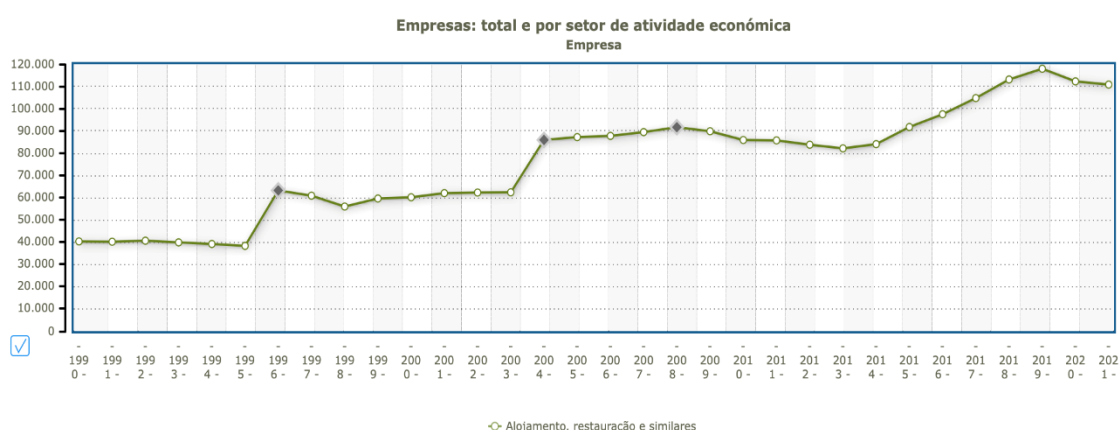


Figura 1: Evolução do número total de empresas no setor de atividade de Alojamento, Restauração e Similares

Fonte: PORDATA (2023a)

Tendo em conta dados recolhidos no Instituto Nacional de Estatísticas (INE, 2020) o setor de Alojamento, restauração e similares empregava em 2019 cerca de 333 mil trabalhadores, de um total de 4,8 milhões de trabalhadores em Portugal. Ilustrado na Figura 2, já em 2021, data dos últimos censos realizados, esse valor decresceu para, aproximadamente, 248 mil trabalhadores, menos 85 mil empregados. (TravelBI, 2022). Complementarmente, atendendo a dados recolhidos pelo Banco de Portugal, em 2021, o setor do Alojamento, restauração e similares representava 74% das empresas em Portugal, 74% das pessoas ao serviço e 72% do volume de negócio, valores relativamente mais baixos que 2019 (Banco de Portugal, 2022). O que pretendemos apurar mais tarde com este estudo é o porquê desta saída abrupta de colaboradores do setor em apenas 2 anos.

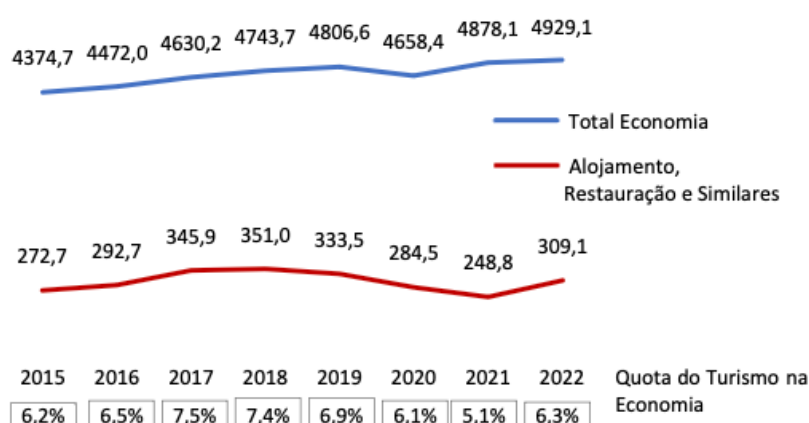


Figura 2: Evolução da População Empregada no total da economia e no setor de atividade de Alojamento, Restauração e Similares

Fonte: TravelBI (2022)

Adicionalmente, ainda retiramos estatísticas sobre o número de trabalhadores a exercer funções por conta de outrem a receber o salário mínimo nacional no setor de atividade do Alojamento, restauração e similares, representado por um número avassalador de 32,5%. No entanto, este valor já foi pior. O INE (2022) aponta uma subida de 7% no salário médio do setor de Alojamento, restauração e similares. Para a Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP, 2022) a explicação para esta subida prende-se pela escassez de RH disponíveis para trabalhar no setor. Segundo os dados publicados

pelo INE, esta área de atividade contabilizava no segundo trimestre do ano passado menos 61,2 mil postos de trabalho do que antes da pandemia. Estes números oficiais apontam, inequivocamente, o grave problema de ausência de RH predispostos para trabalhar na restauração e similares e alojamento turístico. Não se trata de desemprego, mas sim do desvio de milhares de trabalhadores para outras atividades económicas (AHRESP, 2022).

Baseado ainda em dados fornecidos pelo TravelBI (2022), é de extremo interesse referir que no período entre 2019 e 2022, há uma evolução positiva no que concerne às habilitações da população empregada neste setor de atividade, apesar de ainda muito rudimentar. Paralelamente, deparamo-nos com um rejuvenescimento da população etária no setor, que já seguia tendências interessantes em 2019 e, infelizmente, não progrediram de modo linear até 2022. (Figura 3 e 4)

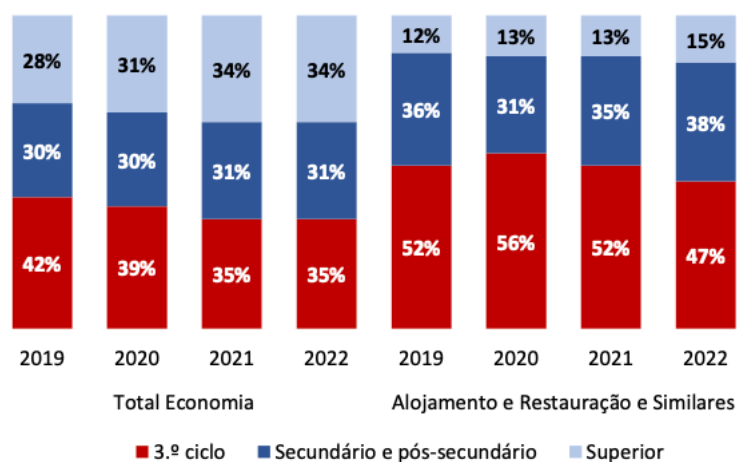


Figura 3: População empregada por grau de habilitação literária no total da economia e no setor de atividade de Alojamento, Restauração e Similares

Fonte: TravelBI (2022)

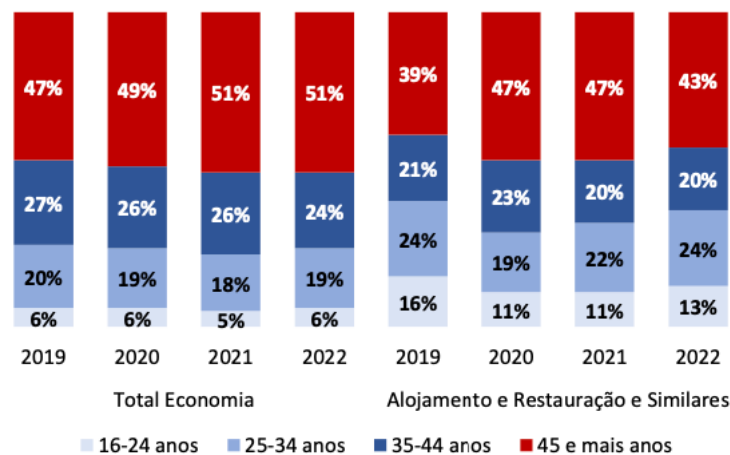


Figura 4: População empregada por grupo etário no total da economia e no setor de atividade de Alojamento, Restauração e Similares

Fonte: TravelBI (2022)

1.2.2. Subsetor da atividade restauração e similares

O setor da Restauração em Portugal é um dos mais especializados de acordo com dados do Serviço de Estatística da União Europeia (Eurostat, 2022), em virtude de o Turismo ser um dos setores mais desenvolvidos no país, pelo que as empresas neste setor assumem uma elevada importância no desenvolvimento económico e social do país.

O setor da Restauração e Similares, noutra classificação válida e complementar à anteriormente desenvolvida, corresponde a uma das secções da CAE 56 – Restauração e similares – que compreende (i) as atividades de preparação e venda para consumo, geralmente no próprio local, de alimentação, assim como o fornecimento de outros consumos acompanhando as refeições, os restaurantes propriamente ditos; (ii) as atividades de preparação de refeições ou de pratos cozinhados entregues e/ou servidos no local determinado pelo cliente para um evento específico, denominado de catering; (iii) as atividades de fornecimento e, eventualmente, de preparação de refeições e bebidas a grupos bem definidos de pessoas, geralmente a preços reduzidos. Inclui, nomeadamente, cantinas e messes militares; integra também o fornecimento de refeições com base num contrato, por

um determinado período; (iv) as atividades de venda de bebidas e pequenas refeições para consumo no próprio local sem ou com espetáculo.

Por sua vez, o setor da Restauração e Similares encontra-se dividido em três grupos: CAE 561 – Restaurantes, CAE 562 – Fornecimentos de refeições para eventos e outras atividades de serviço de refeições e CAE 563 – Estabelecimentos de bebidas. Na presente investigação, perante os estabelecimentos que fornecem alimentação e bebidas, apenas os estabelecimentos referentes ao CAE 561 serão objeto de estudo.

No ano de 2020, o volume de negócios alcançado pelas empresas de Restauração e similares, num panorama nacional, ultrapassou os 7.122 milhões de euros, entre os quais, 1.907 milhões foram referentes à região Norte. Contudo, interessa referir que estes valores se encontram bastante aquém dos atingidos no ano de 2019, para os quais o contexto pandémico e restrições inerentes a este período com que o setor teve de operar desde então, certamente em muito contribuíram. Em boa verdade, em 2019, o volume de negócios do setor da restauração foi acima dos 10.656 milhões de euros, dos melhores anos em termos de resultados segundo o INE (2022). Irremediavelmente, o setor da restauração foi dos mais visados com a Covid-19 e respetivas medidas de contenção, com sensivelmente 82% dos restaurantes nacionais afetados, direta ou indiretamente, e 31% chegaram a ponderar avançar para a insolvência (AHRESP, 2021; INE, 2022)

A restauração em Portugal conta, em abril de 2022, com 73.973 estabelecimentos, sendo que conforme as NUT II, a região Norte destaca-se por apresentar o maior número entre as demais, com 23.763 unidades concretamente. Para o estudo em causa apenas será tida em consideração a região Norte, com principal foco em quatro concelhos da Área Metropolitana do Porto, onde se enquadrará geograficamente este trabalho.

No que concerne ao emprego gerado pelo subsetor da restauração sabemos que este integra 262.340 pessoas a nível nacional, refletindo-se em, aproximadamente, 75.000 trabalhadores na região Norte, segundo os dados do INE em abril de 2022. Reforça-se que os dados apresentados se revestem de grande

importância pelo nível de emprego direto, mas também pelo que esse valor representa em termos indireto e induzido no número de empregos gerados.

Em suma, a indústria da restauração é um setor dentro do turismo cujos gastos da população com restaurantes se equiparam a estadias em hotéis e outras despesas com turismo em geral. Na Europa, este setor representa 30% da despesa turística total (Eurostat, 2022). A presença do setor em Portugal é fundamental para o crescimento da economia portuguesa, contribuindo com um enorme peso no emprego e na sobrevivência de inúmeras famílias.

1.2.3. O impacto da Covid-19 na atividade da restauração

A *Coronavirus Disease* 2019, habitualmente designada de Covid-19, causada pelo SARS-COV-2 teve o primeiro alerta em dezembro de 2019, depois de as autoridades chinesas terem comunicado casos de uma misteriosa pneumonia na cidade de Wuhan, China (Chiattonne, 2021).

Meses mais tarde já se tinha tornado numa pandemia mundial afetando milhões de pessoas e tendo um impacto significativo na saúde pública, na economia e na sociedade como um todo. O aparecimento deste vírus teve um impacto econômico significativo em todo o mundo, incluindo em Portugal, e fez tremer o mercado de trabalho. Com a disseminação da doença, as autoridades implementaram medidas de saúde pública para controlar a disseminação, incluindo *lockdowns* e restrições de viagem, o que resultou no encerramento de várias empresas e redução da atividade econômica.

A economia global também foi afetada, com uma queda significativa no PIB e uma desaceleração do crescimento económico. Muitas empresas e setores enfrentaram dificuldades financeiras, incluindo o setor de viagens, de entretenimento e de serviços, que levou a despedimentos em massa e aumento do desemprego. Em Portugal, o setor turístico foi particularmente afetado, com uma queda significativa na procura de viagens e uma queda na receita turística.

Os governos e instituições financeiras internacionais continuam a trabalhar para mitigar os impactos econômicos da pandemia, oferecendo medidas de apoio financeiro, como empréstimos e subsídios para empresas e indivíduos. Entretanto, a recuperação econômica pós-pandemia ainda é incerta e dependerá, entre outros fatores, da resposta dos governos e das empresas.

O contexto da pandemia colocou o setor do turismo numa situação bastante complicada, devido à paragem prolongada das atividades, o que levou as empresas a passarem por grandes dificuldades para sobreviver (Bailoa & Cravo, 2021). A Covid-19 originou a suspensão obrigatória de refeições em restaurantes devido a regras de combate à pandemia em todo o mundo (Brewer & Sebbby, 2021). O setor da restauração foi dos mais afetados em Portugal, passando por grandes transformações na tentativa de adaptação e sobrevivência. Grande parte das empresas fecharam temporária ou definitivamente ou entraram em *lay-off*, e os seus RH foram severamente afetados por todas estas alterações. Destaca-se, nomeadamente, redução no volume de negócios e no pessoal efetivamente a trabalhar (INE, 2020).

De acordo com um inquérito mensal realizado pela AHRESP a mais de 900 empresas da área da restauração, aproximadamente metade das empresas de restauração e alojamento em Portugal registaram quebras de faturação acima de 90%, em março de 2021, mês em que se assinalou um ano desde o início da pandemia em Portugal. Diante as dificuldades causadas pela quebra na faturação, 43% das empresas do setor da restauração admitiram que “já teriam levado a cabo despedimentos desde o início da pandemia” (AHRESP, 2021).

Como consequência, muitas empresas na área da Restauração e Turismo foram obrigadas a encontrar novas formas para seguir as tendências do mercado e a repensar nos seus modelos de negócio, a fim de ultrapassar as dificuldades e obstáculos com que se deparavam e manterem-se (dentro do permitido) em funcionamento, sem encerrar as suas atividades por completo (Chiattonne, 2021).

Os aumentos da insegurança, do risco e das preocupações com o desemprego e rendimentos baixos, ameaçaram o bem-estar do mercado de

trabalho e influenciaram significativamente o compromisso dos funcionários e a intenção de mudar (McGuire et al., 2021; Varma et al., 2021). Um estudo recente sobre o impacto da Covid-19 na restauração portuguesa conclui que, num período pós-pandémico, existe um pessimismo relutante nos participantes da área (Madeira et al., 2021).

O turismo passou a ser olhado com muito mais receio. Passou a ser visto com uma área de altíssimo risco. Mas será que é só uma fase ou esta nova realidade veio para ficar? Tudo irá depender da forma como o setor encarar a situação.

1.3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A última secção da revisão da literatura abrange a temática da GRH em contexto organizacional. É feito um enquadramento da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), com especial enfoque nas medidas utilizadas pelas empresas para atrair talentos e controlar o abandono de colaboradores. Em consonância com a necessidade de um plano estratégico, surgem alguns entraves verificados atualmente nas empresas de restauração que confrontam a operacionalização de qualquer plano estratégico, que também serão aprofundados.

1.3.1. Enquadramento da Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A constante mudança da envolvente e a necessidade de dinamização obrigam as organizações a alavancar os seus recursos, estruturando-os e combinando-os com o apoio de um vasto conjunto de processos e práticas organizacionais. É neste contexto que as práticas de GRH assumem um papel significativo na gestão e desenvolvimento de pessoas, bem como no alinhamento da sua performance com a dimensão estratégica da empresa.

A tradicional GRH tem vindo a ser substituída por diversas terminações, como gestão de pessoas, gestão de talento, gestão de competências, gestão de capital humano, capital intelectual, entre outras. A denominação atribuída às pessoas reflete o grau de importância que a organização lhes atribui. Estas podem ser intituladas de RH, mão de obra, funcionários, operários, colaboradores, talento humano, capital humano ou capital intelectual. Não obstante, a GRH ainda é o termo mais comum (Chiavenato, 2014).

Com o passar dos anos, as empresas têm vindo a reconhecer a importância da área de RH e reflexo disso é a participação dos seus responsáveis na definição das estratégias gerais da organização (Andrade et al., 2019). Há uns anos a função de RH limitava-se a tarefas administrativas, todavia com evolução das empresas e das pessoas, a GRH teve de se transformar também. Apesar de continuar responsável por tarefas administrativas, os responsáveis passam a ser

fundamentais na implementação das estratégias da empresa, através da criação de procedimentos que vão ao encontro dos objetivos estratégicos definidos.

Para Ferreira et al. (2015) a GRH baseia-se apenas na colocação dos colaboradores certos, na função mais apropriada às suas competências, de forma que este atinja de forma mais rápida os objetivos. No entanto, Carvalho e Rua (2017) atribuem um papel fulcral de gestão a esta componente, em relação à seleção, recrutamento, a receção, acolhimento e integração, análise e descrição de funções, sendo esta a prática que nos permite entender quais as responsabilidades e as competências que devem possuir os colaboradores que se pretende contratar. Então, como refere Sousa et al. (2006) a gestão de pessoas refere-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Estes processos incluem:

- A determinação da necessidade de RH (planeamento de RH)
- A atração de potenciais novos membros (recrutamento)
- A sua escolha e contratação (seleção)
- A formação relativamente aos procedimentos de trabalho e ao desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão de carreiras)
- A avaliação da sua atuação (avaliação do desempenho)
- A retribuição e motivação (gestão de recompensas)
- A criação de um ambiente positivo (clima organizacionais positivos, relações laborais construtivas, saúde ocupacional, estética e higiene de trabalho)

É imperativo que as empresas apresentem competências para acumular, reconfigurar, renovar e alavancar recursos para construir forças que possam ser usadas para responder às mudanças no ambiente de negócios. Vários autores enaltecem a evolução das práticas de GRH, de uma postura administrativa para uma posição estratégica, repercutindo diretamente o desempenho das organizações (Beer, 1986; Boxall, 1992; Mahoney & Deckop, 1986; Kaufman, 2001).

De acordo com Armstrong (2009), as organizações para atrair o talento no mercado devem integrar no seu processo diversas condicionantes valorizadas pelo colaborador, como por exemplo o salário, a localização, as condições de trabalho, a formação proporcionada e a oportunidade de crescimento na carreira na organização.

Nos dias de hoje, o desempenho e a sobrevivência das empresas dependem principalmente da sua capacidade de atingir uma posição sólida e competitiva, além da necessidade de flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de resposta (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005).

Segundo Boz e Yilmaz (2017) atrair e recrutar os melhores candidatos é um desafio importante para as empresas ligadas ao turismo. A importância dos RH nas empresas tornou-se muito mais evidente, à medida que gestores visualizaram vantagens competitivas através da prestação serviços com um nível de qualidade superior, bem como devido aos custos notáveis da mão de obra e à crescente escassez de pessoal em alguns setores da indústria da hospitalidade (Boella & Goss-Turner, 2012). A gestão de pessoas e o bem-estar dos colaboradores nas organizações são cada vez mais uma preocupação para os responsáveis destas áreas.

É perceptível que as pessoas, enquanto talento, exigem cada vez mais do que outrora, em consequência do elevado grau de qualificações (Almeida & Almeida, 2021). Atualmente as pessoas esperam mais em comparação com o antigamente, quando eram as pessoas que necessitavam das organizações e as oportunidades de trabalho eram escassas. Os colaboradores eram mais fiéis às organizações e os empregos eram mais estáveis.

De acordo com Camara (2016), de nada servem a missão, visão e valores que as empresas publicitam através dos seus canais de comunicação, se os colaboradores não as sentirem e incorporarem nas suas ações diárias. É por meio da desmitificação da problemática anteriormente que o papel da GERH deve atuar com as estratégias de desenvolvimento culturais da empresa.

A oferta no mercado de trabalho atual, em simultâneo com a sua dinâmica flutuante, têm influenciado progressivamente as pessoas a não esperarem pelo *timing* certo para poderem crescer na carreira, optando por sair e procurar novas oportunidades que possibilitem a sua progressão profissional. A incerteza constante é real e as organizações operam numa envolvente em que as tecnologias, a flutuação do mercado, a competitividade ativa e as turbulências económicas, financeiras, sociais e políticas à escala mundial, têm protagonizado uma alteração sobre os “contratos psicológicos” entre as organizações e os indivíduos (Cunha et al., 2012). Numa relação de trabalho, o colaborador espera que a organização o recompense consoante o que foi prometido previamente, nomeadamente, incentivos relacionais e incentivos transacionais. Todas essas promessas germinam expectativas dos colaboradores sobre um contrato psicológico (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

De acordo com Aggarwal e Bhargava (2010) quando os colaboradores sentem que a organização não se comprometeu com as suas obrigações “contratuais”, ocorre, para estes, uma violação do contrato psicológico. Nesta transição, é evidente que a primeira lealdade das pessoas é para com a sua própria carreira e só de seguida com a sua profissão e, por último, com a entidade empregadora. Cunha et al. (2012) enumeram algumas das reações para a quebra destes contratos psicológicos entre indivíduo e empresa desde o decréscimo nos níveis de satisfação e bem-estar ao desaparecimento do sentido de dever de lealdade para com a entidade empregadora. Fomentado pelo crescimento dos sentimentos de injustiça e conseqüente desejo em abandonar a organização, o autor menciona também a quebra de confiança, a diminuição de empenho e prejuízos na carreira como fatores impulsionadores do descontentamento dos colaboradores.

A fim de minimizar estas reações cabe às organizações estarem atentas às diferentes necessidades de motivação e satisfação dos seus colaboradores. A GERH deverá viabilizar aos trabalhadores o desenvolvimento individual e coletivo, fomentando estratégias para que o processo de progressão seja eficiente e, conseqüentemente, eficaz. A eficácia da GRH e o desenvolvimento dos

colaboradores como equipa, é decisiva para o sucesso da organização (Yildirim & Korkmaz, 2017). Para isso acontecer, é necessário que os gestores conheçam bem os seus colaboradores para que lhes seja possível compreender as suas necessidades.

Assim, a GRH tem como principal objetivo obter, integrar e desenvolver as pessoas necessárias para atingir os objetivos estratégicos delineados pela organização. A GERH permite alinhar os objetivos da gestão dos RH com a gestão estratégica da empresa, com a finalidade de a todos os objetivos globais propostos serem cumpridos.

1.3.2. Dificuldades à atração e retenção de colaboradores na restauração em contexto organizacional

A geração futura a entrar no mercado de trabalho diz respeito à Geração Z. Geralmente definida como aqueles nascidos entre 1997 e 2012, esta é uma geração caracterizada pelos avanços tecnológicos e conhecida por ser diversa, inclusiva e socialmente consciente. Assim, é preciso conhecer e compreender as principais motivações e preocupações da Geração Z, sendo estes jovens parte da força de trabalho atual e o futuro do setor do turismo.

O elevado crescimento nos últimos anos do setor da hotelaria, restauração e turismo aliado ao aparecimento da pandemia, fez com que houvesse uma elevada escassez de colaboradores qualificados, devido à fraca atratividade do setor por parte dos jovens, resultando na dificuldade na retenção de RH. Com a força de trabalho sobrecarregada, combatendo continuamente inúmeros desafios, os aumentos de salário deixaram de ser suficientes para atrair a mão-de-obra qualificada. A também conhecida por ‘Gen Z’, reinventou todo o sistema laboral, dando prioridade a outras variáveis e fatores. Além disso, questões relacionadas com insegurança, precariedade, incerteza, baixo controlo dos trabalhadores sobre os salários e direitos sociais/legais limitados são explicadas pela transformação da cultura e gestão do trabalho (Yildirim et al., 2021).

Segundo dados da OMT e Global Tourism Economy Research Centre (2022) é essencial promover e aplicar práticas responsáveis valorizadas pelos jovens colaboradores, nomeadamente: consciência e prática de comportamento responsável/ético, respeito pelas pessoas (empregados, clientes), diversidade e práticas de inclusão, oportunidades profissionais oferecidas aos jovens no mercado de trabalho e missão e visão da empresa.

Com o espectro económico e social atual, resultante em grande parte da pandemia de 2020-2022, das várias restrições aplicadas à atividade do setor e do cenário da Guerra Soviética a decorrer ainda, tudo culminou na economia de hoje, impossível de suprir todos os gastos. Ao endividamento das empresas ainda se juntam aumentos nos preços das energias, combustíveis e matérias-primas (AHRESP, 2020). Para os restaurantes, outra dificuldade foi a subida repentina do valor das rendas, resultando num cenário dramático e preocupante.

Apesar de ser um dos setores mais competitivos e dinâmicos na economia, pela sua constante evolução e expansão, ele enfrenta vários desafios ao nível dos RH. Depois de uma breve apresentação do contexto geral do setor são expostos, em seguida, os principais fatores que conduziram à conjuntura atual da restauração.

- **Escassez de colaboradores qualificados**

De acordo com AHRESP (2022), num inquérito realizado em janeiro de 2022 apurou-se que 49% das empresas de restauração sentiram necessidade de contratar novos colaboradores, sendo que 90% sentiram dificuldades na contratação. Estas complicações derivam do número reduzido de candidatos (50%) e do perfil inadequado dos mesmos (38%). Ainda é dado a conhecer as funções com maior dificuldade de contratação centram-se no departamento da cozinha mas também para empregado de mesa/balcão.

Esta carência é um dos fatores mais críticos que afetam o desempenho do setor de restauração, especialmente quando se trata de atrair e reter talentos. Em muitos casos, os trabalhadores de restauração são submetidos a horários de trabalho extenuantes, que podem incluir fins de semana e feriados, o que torna a

profissão menos atrativa para muitos candidatos. Além disso, as condições de trabalho são geralmente intensas, incluindo trabalho físico exaustivo e pressão por altos padrões de qualidade e rapidez. A problemática insere-se já não só na carência de mão-de-obra qualificada, mas na falta de pessoal de todo, o que faz com que a maioria das pessoas que trabalhem no setor não tenham qualquer tipo de formação (Neves, 2022).

Muitos colaboradores acabam por trabalhar no ramo mais por uma questão de necessidade e não por vocação ou gosto, dificultando o brio profissional e o seu acolhimento, integração e motivação por parte das entidades patronais. É salientado na literatura que a mão-de-obra é um aspeto decisivo do sucesso do setor (Solnet et al., 2016) porque os colaboradores são indicadores da qualidade do serviço, contribuindo para a imagem das empresas e, por sua vez, dos destinos turísticos (Knollenberg et al., 2021).

A dificuldade no recrutamento, em consequência da falta de RH está a limitar as empresas. Os dois principais entraves são a diminuição abrupta de população ativa, considerando que, em 2021, de acordo com os últimos censos, havia menos 1 milhão de população ativa em Portugal comparativamente com 2011 (PORDATA, 2023b) em resultado de uma baixa taxa de natalidade e da saída de muitos trabalhadores para outras economias mais competitivas, e uma ainda persistente desconexão entre as competências e qualificações das pessoas e as necessidades das empresas. O atual problema demográfico é apontado como uma das justificações para a dificuldade em encontrar pessoas para as funções desejadas, aliado ao desfasamento entre a oferta e procura de emprego. Neste sentido, uma das formas de colmatar essas falhas tem vindo a ser, para muitos empregadores, apostar na contratação de imigrantes (Neves, 2022).

A falta de colaboradores qualificados é notória decorrente da falta de condições de trabalho. É exemplo o Grupo Pestana que decidiu reforçar a sua política de remunerações, em que para além da remuneração base, num valor mínimo mensal de 1.000€, os colaboradores têm direito a inúmeros benefícios, assentes na formação e progressão de carreira e, principalmente, no bem-estar. O valor inclui retribuição e subsídio de alimentação, ao qual acrescem um conjunto

de benefícios como seguro de saúde e formação contínua, num pacote que pretende liderar na competitividade da indústria hoteleira. Quando estes benefícios já são equacionados as pessoas qualificadas aparecem (Publituris, 2023).

- **Elevada rotatividade**

A elevada taxa de rotatividade ou *turn-over* também é visto como um desafio comum no setor da restauração, que afeta diretamente a qualidade do serviço prestado e a rentabilidade do negócio, tornando-o volátil (Gomes et al., 2022).

A rotatividade de RH é usada para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e o seu ambiente que, por sua vez, define-se pelo volume de pessoas que entram e saem da organização. Geralmente é expressa por uma relação percentual entre as admissões e os despedimentos e o número de participantes da organização. Uma alta rotatividade pode ser sinónimo de perda de produtividade, do lucro ou da saúde organizacional. Pelo seu reflexo na motivação das pessoas e no seu comportamento, é gerado assim mais absentismo e rotatividade consequentemente, acabando por interferir até mesmo no exterior da empresa, como é exemplo, na imagem e credibilidade junto dos clientes (Parmenas, 2022).

Pelo impacto que tem no planeamento estratégico da organização, a rotatividade tem de se tornar numa preocupação dos RH. Segundo Pomi (2008), pode estar relacionada diretamente com os seguintes fatores:

- Deficiências na contratação
- Falha no acompanhamento durante o procedimento de adaptação
- Falta de conhecimento e encaminhamento quanto ao descontentamento com as lideranças
- Falta de investimentos em Treino e Desenvolvimento
- Falta de um plano estratégico de captação de talentos, entre outros

A falta de estabilidade no trabalho pode ser prejudicial para os colaboradores e para o próprio restaurante. As organizações deveriam obter mais informações sobre os motivos que induzem os colaboradores a sair da organização

para poderem estudar os pontos de falha do ambiente organizacional, além de possibilitar a criação de um sistema de informações e ajustes nas suas políticas de RH, que garanta uma melhor compreensão sobre o assunto. Assim, é importante identificar as causas da rotatividade de staff e encontrar soluções que consigam minimizar este problema (Parmenas, 2022). No caso concreto da restauração, algumas das principais razões para a alta rotatividade de staff incluem salários baixos, horários desfavoráveis, falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, entre outros. Em simultâneo, a natureza exigente do trabalho na restauração, incluindo jornadas de trabalho longas e de muita pressão associada para responder à procura dos clientes, também pode desencadear o desgaste físico e emocional dos colaboradores, levando-os a procurar empregos em outras áreas mais estáveis.

- **Sazonalidade**

A sazonalidade é um dos desafios mais significativos na indústria pelo seu impacto na procura de colaboradores e pela rotatividade elevada subjacente. Isso pode tornar a contratação de colaboradores de longo prazo um desafio, já que muitos trabalhadores preferem estabilidade em termos salariais e de horários. Esta preocupação reside na adaptação a curto prazo das atividades sazonais. Segundo Almeida (2014) existem duas estratégias de combate a estas variações sazonais provocadas pela exigência de uma estação ou um pico de trabalho: (i) flexibilidade interna e (ii) flexibilidade externa.

- i. Em relação as estratégias de flexibilidade interna o gestor de RH, antes de partir para outras estratégias mais morosas, deverá proceder à modulação de horários a fim de torná-los mais flexíveis, através da flexibilização da primeira e última hora de trabalho, de modo que os colaboradores que entrem mais cedo estejam autorizados a sair mais cedo e os que entram mais tarde possam sair mais tarde também. Outra estratégia passível de adotar, reside na utilização do tempo parcial numa base anual, também conhecido por banco de horas. Ou seja, os trabalhadores trabalharão mais horas nestes momentos de pico da atividade e menos horas em períodos de menor

intensidade, contabilizados numa base anual. Por último, e aquela mais contestada pela maioria dos trabalhadores, o pagamento de horas extraordinárias, que apesar de parecer uma medida mais cara para empresa é menos demorada que recorrer a contratação externa.

- ii. Relativamente às estratégias de flexibilidade externa, as empresas cujas atividades são de natureza sazonal devem celebrar contratos a termo, com duração limitada para auxiliar nos períodos de picos de trabalho, recorrer a empresas *outsourcing* de trabalho temporário para colmatar esses mesmos picos ou oferecer estágios académicos ou profissionais.

- **Falta de formação e dignificação da profissão**

Outro fator desafiante é a diminuída formação ao nível do setor, tanto em termos académicos como organizacionais. Em primeiro lugar, ainda são bastante redutores os cursos que respondam às necessidades do setor, a maioria ainda estão muito virados para a hotelaria. Em segundo, a natureza da atividade exige formação contínua e diária para os seus trabalhadores, que muitas das vezes também não é assegurada pelas empresas. Nesta linha de ideias, a formação é um desafio crítico para o setor de restauração, especialmente quando se trata de encontrar pessoas com habilidades técnicas e conhecimentos sobre a área de alimentos e bebidas (Gimenes-Minasse, 2018).

Efetivamente, os colaboradores devem apresentar características intrínsecas para interagir com o cliente, uma vez que serão os responsáveis pela sua satisfação. Como tal, a contínua formação dos colaboradores e o investimento realizado no recrutamento são responsáveis pela obtenção de um melhor serviço prestado (Namkung & Jang, 2008).

De acordo com Baum (2002) a falta de programas de formação, treino e desenvolvimento de carreira adequados para funcionários da área de alimentos e bebidas é uma das principais barreiras para a contratação de colaboradores qualificados. Derivado da natureza temporária de muitos postos de trabalho na restauração, muitos trabalhadores não têm acesso a oportunidades de

aprendizagem e desenvolvimento nas suas carreiras, o que pode levar por um lado ao desencorajamento e abandono da profissão. Por outro, a falta de oportunidades de crescimento profissional para aqueles com formação e competências também pode ser fator de desmotivação.

Outra barreira assenta na falta ou desvio de recursos financeiros das empresas de restauração para investir na formação dos colaboradores. Pelo cenário atual, muitas delas enfrentam margens apertadas e priorizam gastos em outras áreas, como marketing e publicidade. Ainda assim não existem muitos programas de treino específicos e direcionados para diferentes posições, como chefes de cozinha, gerentes de restaurante e outros cargos de liderança. Pelas razões elencadas, é essencial que as empresas de restauração invistam em programas de formação técnicos para os seus colaboradores, que lhes confirmem conhecimentos extra e agreguem valor individual e para a empresa.

Interligado ao tema da formação, deparamo-nos forçosamente com o desafio da dignificação da profissão. A valorização e reconhecimento dos trabalhadores deste setor é uma prioridade para mudar a perceção que as pessoas têm da profissão, pois atender eximamente clientes e cozinhar na perfeição exige muita formação, treino e propósito, e fomentar a atração e retenção. Conforme Cunha et al. (2012) algumas formas de honrar a profissão incluem:

- Oferecer aos trabalhadores da restauração acesso a formação e educação para melhorar as suas competências e saberes, aumentando assim a sua qualificação.
- Assegurar que os trabalhadores da restauração sejam remunerados de forma justa e equitativa, refletindo o valor do seu trabalho e contribuição para a indústria.
- Melhorar as condições de trabalho dos trabalhadores, incluindo segurança, saúde e bem-estar no ambiente de trabalho.
- Reconhecer a importância da restauração como uma profissão valiosa e contributiva para a indústria.

- Fortalecer a representação sindical dos trabalhadores da restauração, para assegurar a proteção dos seus direitos e interesses.

- ***Work-Life-Balance***

Atualmente, tendo em conta os moldes da sociedade em que vivemos, com altos níveis de competitividade e inovação, o trabalho retém uma grande parte da energia de cada indivíduo. A sociedade está em constante mudança, onde as gerações mais jovens já não partilham as mesmas prioridades e perspetivas das gerações mais antigas, justificadas pela fase da vida em que nasceram e maturaram e pelas oportunidades que outrora não havia. A existência de bem-estar na vida profissional é imperativo para o bem-estar físico e psicológico de cada um (Allard et al., 2011).

Neste panorama, a necessidade de existir um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é cada vez maior. Este equilíbrio, conhecido como *work-life-balance*, é uma questão crítica na indústria da restauração e hotelaria. Como já vimos, este setor envolve um trabalho bastante físico, incluindo horas de pé, movimentos repetitivos e esforço físico pesado, o que pode ter um impacto significativo na saúde e bem-estar dos trabalhadores (Jang et al., 2015). Além disso, fatores como o stress emocional, o contacto frequente com o público, a falta de reconhecimento, ambiente de trabalho com longas horas e turnos intensos e pressão para manter um certo ritmo podem desencadear um alto nível de desgaste e exaustão (Ayachit & Chitta, 2022). Este stress, também denominado por *burnout*, constitui um estado de esgotamento emocional, despersonalização e diminuição do desempenho profissional (Herbert, 2011),

Desta forma, a importância de um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal não pode ser subestimada. Quando capazes de equilibrar suas vidas profissionais e pessoais de maneira efetiva, os colaboradores conseguem ser mais produtivos e saudáveis e criar um *engagement* maior com as tarefas que desenvolvem. Isso pode levar a um ambiente de trabalho mais positivo e melhores resultados para a empresa (Allard et al., 2011).

Por essa razão, é importante que as empresas na indústria da restauração e hotelaria priorizem esta prática e forneçam suporte e recursos para ajudar os seus colaboradores a equilibrar suas vidas profissionais e pessoais. Isso pode incluir opções flexíveis de horário de trabalho, tempo livre remunerado, oportunidades de desenvolvimento profissional e suporte emocional. Além disso, a criação de um ambiente de trabalho positivo e saudável pode ajudar a atrair e reter funcionários talentosos e comprometidos (Allard et al., 2011; Jang et al., 2015).

Segundo Rodríguez-Sánchez et al. (2020) existem quatro passos para o exercício de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, visíveis na Figura 5: (i) flexibilidade de horário e espaço; (ii) benefícios não monetários; (iii) atividades externas; e (iv) “*employer brand*”. Estas práticas ligadas ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, irão contribuir para a retenção de talentos, proporcionando momentos de descanso, tempo com a família, crescimento profissional; combinação de saúde e bem-estar, gestão do stress e enfoque em lideranças horizontais e intermédias. Há ainda um longo caminho a percorrer, onde deve ser dada mais atenção às necessidades dos colaboradores.

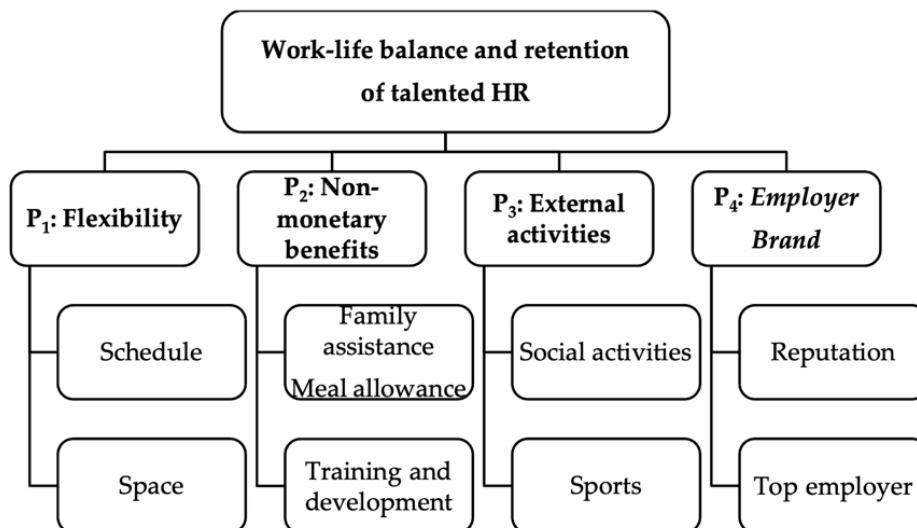


Figura 5: Estratégias para equilíbrio entre vida profissional e pessoal e retenção de RH

Fonte: Rodríguez-Sánchez et al. (2020)

- **Salários insuficientes**

Mckay et al. (2012) apontam o salário insuficiente como um dos desafios mais persistentes ao longo dos anos na indústria da restauração e o seu impacto negativo na motivação e retenção de funcionários. Apesar de alguns chefes de cozinha famosos e bem-sucedidos terem salários elevados, a maioria dos trabalhadores ligados à operação ganham salários que não são comparáveis aos de outros setores de atividade.

É, inevitavelmente, perceptível que todos os fatores até aqui abordados se encontram interligados para a explicação do paradigma atual da restauração na dificuldade em atrair e reter colaboradores no setor. Se por um lado a escassez de colaboradores é conduzida pelos horários desgastantes, dificuldade em articulação de vida profissional e pessoal, poucas perspectivas de progressão de carreira, entre outros. Por outro lado, os salários do setor relativamente baixos são explicados por motivos semelhantes, neste ciclo vicioso: mão de obra pouco instruída, que não justifica remunerações mais elevadas; baixa margem de lucro motivadas pela concorrência feroz e que limita a oferta de salários mais elevados; falta de regulamentação por parte das entidades governamentais no controle da atribuição de salários justos, impedindo as empresas de preterirem remunerações adequadas em prol dos seus lucros.

1.3.3. Estratégias de atração e retenção de colaboradores

Como já vimos até agora, um dos ingredientes chave para o sucesso organizacional baseia-se na GRH, uma vez que o sucesso do restaurante enquanto um todo só depende da dedicação e trabalho dos colaboradores. Os conhecimentos e habilidades, personalidade, experiência, atitude e comportamentos dos colaboradores são elementos diferenciadores a termo individual entre os demais e para a imagem do restaurante perante os seus concorrentes (Kusluvan et al., 2010).

1.3.3.1. Estratégias de atração

O processo de atração de talentos está associado à habilidade de identificar indivíduos com determinadas competências para uma posição que possam agregar valor à organização (Camara, 2016).

Tal como alude Ployhart (2006, p.869) “Dado que o talento é raro, valioso, difícil de imitar e de substituir, as organizações que melhor atraem, selecionam e retêm os seus talentos ultrapassam em desempenho as que não o fazem.”

- **Recrutamento e seleção**

O Recrutamento e seleção diz respeito a todas as atividades que envolvem a contratação de pessoas interessadas na organização que possuam as qualificações, competências, habilidades e comportamentos desejáveis para o desempenho de uma função com sucesso (Dessain, 2016). Em termos estratégicos, o processo visa desenvolver ações destinadas a atrair e agregar talentos para a organização com o intuito de dotá-la das competências necessárias para o seu sucesso (Chiavenato, 2014). Não se trata, portanto, de obter o maior número de candidaturas, mas sim o maior número de candidatos de qualidade para a função (Velooso et al., 2021).

Taylor e Collins (2000, p. 306) definem recrutamento como “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os, pelo menos, no curto prazo”. Esta referência à retenção não é reconhecida pela generalidade dos autores. A título de exemplo, Salgado et al. (2006) acreditam ser um processo a que recorrem as organizações para atraírem candidatos e preencherem os postos de trabalho vagos. Não obstante, importa salientar que, em última instância, seria absurdo presumir que é indiferente para os processos de recrutamento que as pessoas selecionadas se mantenham na empresa ou a abandonem, levando consigo as aprendizagens adquiridas e induzindo outros custos com novos recrutamentos.

Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair e captar um contingente de pessoas suficientemente grande para abastecer de forma adequada o processo posterior de seleção, no qual são avaliados os conhecimentos, a experiência, as habilidades e atitudes dos candidatos, que competem entre si para ocupar a vaga (Almeida, 2014).

As organizações escolhem as pessoas com quem desejam trabalhar e, por sua vez, as pessoas escolhem as empresas onde pretendem aplicar os seus esforços. O papel do recrutamento é nada mais que divulgar as oportunidades que a organização dispõe aos candidatos que possuem determinadas características. Em termos latos, o recrutamento funciona como uma “ponte” entre o mercado laboral e o mercado de RH.

Existe todo um conjunto de fatores que influenciam a capacidade de atração de candidatos de uma empresa, tais como as características do cargo para o qual a organização está a recrutar, as particularidades da própria organização e a forma como é gerido o processo de recrutamento (Calheiros, 2019).

O recrutamento pode ser interno ou externo. Quando a organização recorre a membros internos para preencher os lugares, sendo essa a ocorrência nos casos de transferência ou promoção, estamos perante recrutamento interno. Privilegia os empregados atuais para lhes oferecer melhores oportunidades na organização, por meio de concursos, cartazes afixados nas instalações, correio eletrónico ou por convite. Também pode ser externo quando os candidatos são recrutados do exterior da organização. Esta segunda opção é mais demorada e dispendiosa que a primeira, mas permite a entrada de “sangue novo” na organização, proporcionando um maior capital humano com mais experiências organizacionais. Algumas das suas fontes são: escolas e universidades, conferencias e palestras, anúncios em jornais e revistas, empresas de *headhuntinge* e centros de emprego (Reis, 2010).

Quando os níveis de emprego são elevados e a quantidade de candidatos externos é pequena, a empresa pode ver-se forçada a recrutar internamente. Esta política pode, aliás, ajudar a organização a reter os seus profissionais mais

qualificados, uma vez que a atribuição de oportunidades de promoção pode contribuir para cativá-los, impedindo a sua saída para outras organizações.

A atratividade da organização e do cargo depende de múltiplos aspetos, exemplificando: o grau de desenvolvimento profissional que o indivíduo percebe e a sua autorrealização no cargo e/ou na empresa, a segurança no emprego e o status e prestígio associados à função.

Uma má experiência de recrutamento não só causa uma impressão negativa da empresa ao candidato, como também poderá originar estragos duradouros na sua reputação e afetar a sua capacidade de atrair futuros talentos. Quanto mais rapidamente for preenchida uma vaga, melhor é a experiência para o candidato e para a organização, pelo menor peso de custos acarretados ao processo (Yello, 2020).

De forma a evitar erros de recrutamento e seleção, é crucial que os profissionais responsáveis transmitam ao candidato quer as informações positivas como as negativas sobre a função (tarefas monótonas ou rotineiras, riscos inerentes, tarefas mais frustrantes), facultando um enquadramento realista das condições subjacentes à função e à própria organização (possibilidades de promoção e progressão, objetivos, cultura, estilo de liderança, política salarial).

A principal característica das atividades de seleção não é a busca pelo trabalhador que apenas execute uma função específica ou estática dentro da empresa. A utopia atual consiste em encontrar o homem certo para lugares incertos (Palharini, 2002). Espera-se que as pessoas sejam selecionadas para uma carreira a longo prazo na empresa e não simplesmente para ocupar um cargo específico no curto prazo. Agora, o enfoque está nas pessoas e nas suas competências. O próximo passo é identificar se as competências necessárias estão presentes na organização. Caso contrário, torna-se necessário desenvolvê-las ou procurá-las no mercado.

Além disso, Mason Stevenson, o editor da HR Exchange Network, (Stevenson, 2019) apresenta algumas dicas para recrutar os melhores talentos com sucesso:

- Acompanhar as tendências de mercado e da concorrência para compreender a oferta e procura de talentos e fazer o planeamento da força de trabalho;
- Melhorar a qualidade do *pool* de candidatos através de *networking* com universidades, empresas e recrutadores e procurar potenciais candidatos nos mais diversos canais;
- Proporcionar oportunidades de promoção tanto horizontal como vertical para que os colaboradores se sintam valorizados;
- Utilizar ferramentas de recrutamento modernas que permitam melhorias no processo;
- Melhorar a experiência do candidato;
- Apostar no *Employer Branding*;
- Envolver os atuais colaboradores no processo de recrutamento, desde a recomendação de candidatos até à participação nas entrevistas;
- Oferecer salário e benefícios melhores para atrair os melhores candidatos;
- Evitar que o vínculo termine em maus termos, pois o funcionário poderá partilhar a sua experiência com potenciais candidatos ou eventualmente regressar à empresa.

1.3.3.2. Estratégias de retenção

O conceito de retenção de talentos refere-se às práticas e estratégias utilizadas pelas empresas para reter os seus funcionários mais talentosos e controlar o abandono destes das organizações. Ibrahim e Daniel (2018) definem a retenção de talentos como um processo crucial para o sucesso organizacional a longo prazo, por permitir à empresa manter o seu capital humano estratégico e alcançar uma vantagem competitiva.

- **Acolhimento e integração**

Após a seleção do candidato para a função, é necessário integrá-lo e potenciar a sua retenção, como também o seu desempenho. O processo de integração visa a aquisição de comportamentos adequados ao desempenho da

função pelo recém-chegado, como o desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas à sua função e o alinhamento com os valores da organização (Calheiros, 2019).

Para Byford et al. (2017) acolhimento e integração são dois conceitos que diferem. Acolhimento refere-se sobretudo às atividades de apoio às novas contratações, já a integração refere-se ao processo de fazer com que o recém-chegado se torne um membro funcional da equipa o mais rápido possível. O processo de integração é definido como o conjunto de atividades e ações destinadas a promover a incorporação de um novo membro em uma equipa ou empresa, de modo a torná-lo parte integrante e produtivo do grupo.

De acordo com Robbins e Judge (2017) o processo de integração é crucial para o sucesso da contratação de novos funcionários e para a promoção da satisfação e da retenção dos mesmos. Na mesma ordem de ideias, Anthony et al. (1993) designa a orientação/integração inicial como o processo de boas-vindas de um novo empregado, inserindo-o na organização e procedendo à sua familiarização com a cultura e as operações organizacionais.

Mais detalhadamente, o processo de integração consiste em acompanhar o novo colaborador de forma personalizada, por exemplo através de um mentor, fornecendo a formação adequada para o cargo e para que este consiga desempenhar a função de forma autónoma. Também tenciona dar-lhe a conhecer outros postos de trabalho e os seus colegas para que este conheça melhor a organização e, por último, avaliar a evolução do seu desempenho de forma a fazer reajustes ao programa de integração, caso necessário.

De forma a facilitar o processo, Calheiros (2019) destaca alguns instrumentos vantajosos na implementação destes processos, como o programa de acolhimento, o manual de acolhimento e a atribuição de mentores.

A mentoria e o *coaching* são ferramentas essenciais para os novos membros porque, primeiramente, sendo processos estimulados por pessoas conhecedoras da cultura organizacional da empresa, são mais eficazes. Em segundo lugar,

transmitem a noção de preocupação da organização com o seu bem-estar, atenuando o sentimento de isolamento, proporcionando relações de empatia e confiança, facultando factos, informações e dados relevantes e ajudando em momentos de tensão e frustração (Cunha et al., 2012). Mentores mal preparados e pouco competentes para além de arruinar o nome da organização, sabotam o próprio propósito do mentoring – a retenção, comprometimento e desenvolvimento dos visados.

Contudo, é o processo de socialização que determinará o relacionamento a longo prazo entre o individuo e a organização (Silva & Reis, 2018). Louis et al. (1983) introduzem o tema da socialização como o processo através do qual o individuo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização. Por outras palavras, é o processo em que um novo membro passar de outsider para membro interno.

Segundo Martha Feldman (1981) citado em Calheiros (2019), é composto por três fases: i) a socialização antecipatória, que abrange todo o conhecimento que o recém-chegado possui acerca da organização antes de nela ingressar; ii) o encontro com a realidade da organização; iii) a mudança e aquisição de comportamentos, valores e competências para desempenhar o cargo com sucesso.

Silva e Reis (2018) identificam os principais erros durante o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores, entre eles:

- Abordar o acolhimento como uma tarefa burocrática, sem dar o devido valor às suas implicações;
- Dirigir o recém-chegado para o seu superior hierárquico logo após uma breve mensagem de boas-vindas dada pelo diretor de RH, sem lhe dar a conhecer as infraestruturas e outros colegas;
- Delegar o processo de acolhimento a pessoas que não têm qualificações para tal;
- Atribuir ao novo colaborador tarefas iniciais demasiado complexas ou dar-lhe uma grande quantidade de informação logo no primeiro dia;

- Permitir que colaboradores descontentes com a organização transmitam ao novo colaborador as suas críticas à mesma, não acautelando previamente estas possíveis situações.

Adicionar um novo membro à equipa significa uma equipa nova e, portanto, a sua integração é uma responsabilidade compartilhada por todos os seus membros. Fazer com que os novos elementos participem igualmente nas atividades, providenciar suporte, criar espaço no grupo para eles e promover a interação tornará a sua integração mais fácil, tal como também permitirá que os restantes membros aproveitem da "nova sabedoria da sala" (Nawaz, 2019). O sucesso com o processo de integração pode ter efeitos sobre a intenção de *turnover*.

- **Gestão de recompensas**

Uma vez atraídos os colaboradores adequados, o desafio passa a ser retê-los. Ora a retenção é atualmente uma das questões mais críticas nas organizações pois o seu sucesso dependerá da sua capacidade de atrair e reter forças de trabalho inovadoras, criativas e flexíveis (Schönebeck & Schönebeck, 2016).

Os termos “recompensas” e “compensação” são frequentemente utilizados de forma equivalente, mas apresentam diferenças. De modo simplista, podemos considerar que as recompensas são de dois tipos: monetárias (extrínsecas) e não-monetárias (intrínsecas). Apenas as primeiras são denominadas «compensação». As recompensas monetárias incluem as recompensas de natureza extrínseca relacionadas com o trabalho, englobando o salário e todos os bens suscetíveis de avaliação em termos monetários (e.g., incentivos e benefícios). Por conseguinte, uma boa política de recompensas deve englobar tanto as recompensas extrínsecas como as intrínsecas. As recompensas não-monetárias ou retribuições intrínsecas incluem aspetos como reconhecimento social, prestígio da função ou ações empresariais de responsabilidade social não abrangidas nas categorias de benefícios (Camara, 2016).

O sistema de recompensas de uma organização visa responder sobretudo a três objetivos:

- i. Alinhar os comportamentos individuais com os objetivos da organização, compensando o alcance dos objetivos desejados;
- ii. Alcançar e/ou manter um estado de equidade interna, externa e individual, reforçando positivamente os bons comportamentos e negativamente os comportamentos indesejados, contribuindo deste modo para manter níveis de motivação apropriados e para atrair e reter os melhores empregados;
- iii. Manter os custos sob controlo, não onerando excessivamente os produtos/serviços da organização, e garantindo a capacidade de adaptação dos custos da organização a variações da envolvente (Cunha et al., 2012; Camara, 2016).

A remuneração na retenção de talentos é vital por ser encarada como uma peça chave para conquistar vantagem competitiva no mercado (Silva & Mahl, 2018). Neste sentido, o pacote salarial tornou-se num fator motivacional importante. No entanto, ser recompensado com apenas um salário ou um bónus anual deixou de ser suficiente. Atualmente é visto como um dado adquirido e facilmente copiado pela concorrência. Assim, o conceito de “salário emocional” surge na literatura, enquanto benefícios e incentivos não monetários, passando a estar na base da motivação dos colaboradores. Somos automaticamente remetidos para o conceito de recompensa total que corresponde a todas as ferramentas ao alcance da organização para conseguir atrair, reter, motivar e satisfazer os seus colaboradores e vai muito além do dinheiro (Armstrong, 2009).

Segundo o modelo de Towers Perrin, (citado em Armstrong & Taylor, 2020) o conceito de recompensa total abrange todos os tipos de recompensas, sejam elas financeiras ou não financeiras, combinadas em duas grandes categorias: as transacionais e as relacionais, tal como demonstra a Figura 6. As recompensas transacionais dizem respeito às recompensas tangíveis, sendo exemplos os pagamentos e benefícios. Por sua vez, as recompensas relacionais correspondem às recompensas intangíveis, relacionadas com a aprendizagem, o desenvolvimento e o ambiente de trabalho. O principal intuito é maximizar o seu impacto

combinando várias iniciativas de recompensa, a fim de promover a motivação, o compromisso e o *engagement* dos colaboradores no trabalho.

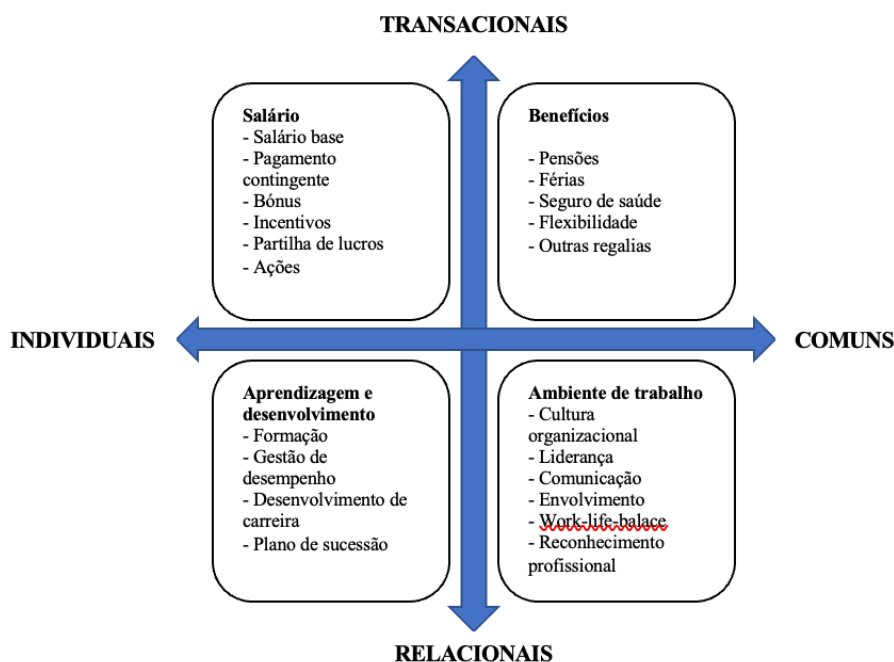


Figura 6: Adaptado do Modelo de Recompensa Total de Towers Perrin

Fonte: Elaboração Própria

Sumariando, a compensação pode ser encarada como um aspeto importante subjacente à relação laboral. A gestão de recompensas, por outro lado, está relacionada com a enunciação e implementação de estratégias e políticas que pretendam compensar os colaboradores de forma justa, equitativa, transparente e consistente, seguindo o seu valor gerado para a organização. A este nível, as estratégias mais comuns para a retenção são aumentar a remuneração base, oferecer mais incentivos para fomentar e recompensar os melhores desempenhos e melhorar o pacote de benefícios. Como tal, as empresas têm vindo a empregar algumas iniciativas como a retribuição com base no mérito, aumentos salariais em função dos melhores desempenhos, aprendizagem e desenvolvimento, participação nos lucros, mais vantagens no pacote de benefícios e incentivos mais variados, como bônus individuais e bônus coletivos (PayScale, 2023).

i) **Compensação salarial**

O salário assume-se como o núcleo das relações de troca entre as pessoas e as organizações, pois as pessoas aplicam o seu esforço e dedicação no trabalho mediante a sua compensação (Chiavenato, 2014). O método de compensação utilizado deverá basear-se na função, no mercado e/ou nas competências (Cunha et al., 2012). A remuneração deve estar adaptada às necessidades e estratégia da empresa, de forma a alinhar o comportamento das pessoas e gerar um melhor desempenho. Quando mal orientado pode provocar perdas de talentos essenciais, desmotivação dos indivíduos e desalinhar objetivos. As empresas devem assegurar que o sistema salarial é justo, igualitário e claro, pois este desempenha um papel decisivo na perpetuação de desigualdades no mercado de trabalho.

Os sistemas de remuneração modernos tem por base quatro dimensões: i) remuneração fixa ou variável composta por um salário base fixo, pago a dinheiro e incentivos associados ao alcance de determinados objetivos; ii) incentivos a curto ou longo prazo, podendo serem pagos anualmente ou ao longo de vários anos; iii) ações ou capital próprio, sendo que a participação nos lucros despertará um maior sentido de ligação à empresa e estimula o cumprimento de objetivos estabelecidos; iv) prémios individuais ou coletivos (Groysberg et al., 2021).

Oferecer um salário adequado não é suficiente para motivar as pessoas e aumentar sua satisfação e entusiasmo no trabalho. O contrato psicológico entre empregadores e empregados, que inclui aspetos como segurança no emprego, ajuste salarial, horários de trabalho e bem-estar, é um fator crucial que afeta a satisfação com o salário e o entusiasmo no trabalho. Quando as expectativas do acordo psicológico são atendidas, a motivação e o entusiasmo pelo trabalho aumentam consecutivamente. No entanto, esse acordo é dinâmico e está em constante mudança, então as empresas precisam ajustar as suas estratégias para atender as expectativas de seus funcionários. Isso inclui um salário justo, estratégias motivadoras de gestão de pessoas e um sistema de recompensas adequado (Lee & Lin, 2014).

ii) Benefícios

Enquanto uma das componentes essenciais da recompensa total e valorização do pessoal, os benefícios são nada mais que os pagamentos indiretos oferecidos aos funcionários e podem incluir saúde, segurança, férias, pensões, planos de educação ou descontos em produtos da companhia. Incluem também custos de serviços associados com alimentação e transporte (Camara, 2016).

iii) Compensações relacionais

Se as empresas não criarem um ambiente onde os seus funcionários se sintam valorizados e reconhecidos, correm o risco de perder uma grande quantidade de talentos. Embora ofereçam mais benefícios, flexibilidade e oportunidades de desenvolvimento do que nunca, esse esforço nem sempre se traduz na retenção de talentos. Chiavenato (2014) aponta as recompensas não financeiras, ou seja, as oportunidades de crescimento, investimento em formação, o orgulho, a autoestima, o reconhecimento, a segurança no emprego, entre outras, como responsáveis pela satisfação dos colaboradores com o sistema de remuneração, o que justifica a necessidade de ter em conta todos os tipos de recompensas no conceito de recompensa total.

O Randstad Employer Brand Research 2020 ainda identifica outras razões que podem levar a força de trabalho a mudar de emprego, nomeadamente o mau relacionamento com os colegas ou chefias, a incompatibilidade entre os valores pessoais e organizacionais e a falta de propósito (Randstad, 2020).

Um vínculo de excelência entre um gerente e os seus subordinados não somente resultará em maiores oportunidades de crescimento pessoal, como também proporcionará resultados psicológicos positivos, a nível do envolvimento e do reconhecimento ao funcionário (Fletcher, 2019). Além disso, o suporte, a confiança, a cooperação e a partilha de recursos resultantes de uma relação de alta qualidade favorecerão a afinidade do colaborador com a empresa e sua permanência a longo prazo (Boon & Biron, 2016).

O clima organizacional diz respeito à percepção subjetiva que os membros de uma organização têm sobre as condições de trabalho e a cultura da empresa. Engloba valores, crenças, atitudes, normas e comportamentos compartilhados pelos membros da organização e afeta a forma como eles se sentem e comportam no trabalho. Uma boa relação com a liderança, assente numa comunicação eficaz e num ambiente de apoio e suporte, influencia positivamente a motivação, o aumento da produtividade e retenção de talentos. Além disso, um clima organizacional saudável pode ajudar a criar uma cultura de colaboração e inovação, o que é crucial para o sucesso a longo prazo de uma organização.

- **Gestão de carreira**

O termo carreira é também utilizado para designar as atividades desenvolvidas por um profissional ao longo da sua vida ativa, como ocupação profissional. Esta conceção de carreira tem igualmente subjacente a ideia de avanço/promoção e de desenvolvimento, pressupondo que, ao longo do seu percurso profissional, o indivíduo vai desenvolvendo tarefas de maior complexidade, prestígio e responsabilidade. O conceito mais tradicional de carreira em GRH caracteriza-se pela chamada “promoção vertical”, como condição necessária para a definição de carreira (Martin & Strauss, 1956; Stewman & Konda, 1983; Wilensky, 1961). Nestas circunstâncias, as práticas de desenvolvimento de carreira, entre outros aspetos, funcionam como um mecanismo que oferece esperança às pessoas, reforçando sua dignidade e valor individual e apoiando-as na definição de novos caminhos profissionais.

A gestão de carreiras é um conceito amplo que envolve o planeamento, o desenvolvimento e a implementação de estratégias de carreira para ajudar indivíduos a alcançar os seus objetivos profissionais ao longo de suas vidas. Essas estratégias incluem o desenvolvimento de competências, a procura de oportunidades de promoção, a preparação para mudanças de carreira e a avaliação periódica de objetivos. Assim, o desenvolvimento de carreira assenta no “processo que requer que os indivíduos e as organizações criem uma parceria que fomente os conhecimentos, as capacidades, as competências e as atitudes das pessoas

necessários para o exercício de incumbências atuais e futuras” (Giley et al., 2002, p. 94)

- **Formação e desenvolvimento**

De acordo com Cabrera (2006) a formação pode ser definida como o conjunto de experiências de aprendizagem planejadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho. É fundamental que os novos conhecimentos, habilidades e atitudes sejam aprendidos e aplicados no ambiente de trabalho, a fim de aprimorar o desempenho da empresa. Nessa perspectiva, a formação é vista como uma ferramenta de gestão voltada para o alcance dos objetivos organizacionais, através da transmissão de estratégias e práticas operacionais que visam melhorar o desempenho nas funções desempenhadas (Buckley & Caple, 2009).

Termos como treino, formação, educação e desenvolvimento costumam surgir associados na literatura, uma vez que reportam aos meios, técnicas, métodos e processos destinados a promover e a encorajar a aprendizagem. Acredita-se que o treino tem como finalidade aprimorar o desenvolvimento profissional dos indivíduos dentro da organização, melhorando o desempenho das suas funções. Trata-se de um processo que visa preparar e aperfeiçoar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores de uma empresa. Segundo Chiavenato (2014) o treino é uma maneira eficaz de investir valor às pessoas, à organização e aos clientes e enriquece o patrimônio humano das organizações.

Perante um processo composto por várias e importantes etapas é de ressalvar o apuramento de um diagnóstico de treino, através do levantamento das necessidades dos RH a nível individual, da organização e da operação/função. A título de exemplo colocam-se as seguintes questões a pensar: Quando deve ser ensinado? Onde deve ser ensinado? Como se deve ensinar? Quem deve ensinar?

Um programa de treino bem implementado, pode ter como consequências a melhoria da imagem da empresa e do clima organizacional, um maior

envolvimento dos gestores nas práticas de treino, a diminuição do *turnover* e do absentismo do pessoal, o aumento das competências e adequação das pessoas aos requisitos pré-definidos, o que irá conduzir a uma melhoria da qualidade de vida no trabalho e um maior espírito de equipa e cooperação, o que remata num aumento da produtividade.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1. Formulação do problema e dos objetivos de investigação

A escolha do tema da presente dissertação teve como primeira preocupação o estudo do impacto económico-social da restauração em Portugal e perceber a repercussão da pandemia Covid-19 no setor da restauração, tal como a mudança de mentalidades subjacente às gerações mais jovens. A atualidade do tema constituiu um fator motivador para a realização deste estudo, bem como a paixão simbiótica da autora pela área da restauração e de RH, pretendendo assim dar o seu contributo à comunidade científica e académica.

Neste sentido, emergiram duas questões de investigação para responderem a esta problemática, das quais se pretende obter respostas e informação relevante para o estudo:

- Quais as estratégias de GRH utilizadas pelas empresas do setor da restauração para a atração e retenção de colaboradores?
- Qual a perspetiva dos colaboradores face às estratégias utilizadas pelas empresas de restauração na atração e retenção dos mesmos?

Segundo Marconi e Lakatos (2007) todas as pesquisas devem ter um objetivo geral para saber o que se vai procurar e o que se pretende atingir com o decorrer da investigação, associado a uma visão global do tema. Complementarmente, os objetivos específicos visam definir, com precisão, o trabalho num âmbito mais restrito. Por meio de etapas intermédias, possibilitam o alcance do objetivo geral, aplicando-o a situações particulares, que viabilizem orientar a pesquisa e responder às questões de investigação previamente formuladas.

Deste modo, o objetivo geral deste projeto de investigação consiste em caracterizar o processo de atração e retenção de talento no setor da restauração. Mais especificamente, este estudo tem por objetivos:

- i. Descrever as medidas adotadas pelas empresas de restauração para promover a atração de novos colaboradores.

- ii. Descrever as medidas utilizadas pelas empresas de restauração para promover a retenção de colaboradores.
- iii. Identificar a perspectiva dos colaboradores sobre o processo de atração nas empresas de restauração.
- iv. Identificar a perspectiva dos colaboradores sobre o processo de retenção nas empresas de restauração.

Através do alcance dos objetivos apresentados é de a intenção deste estudo contribuir para o conhecimento científico sobre as melhores estratégias para atrair novos colaboradores para o setor, entendendo como mantê-los felizes e realizados com as funções que desempenham e, assim, retê-los. Pretende-se ainda contribuir sobre os processos de recrutamento e seleção, gestão de recompensas, gestão de carreiras e formação.

Considerando os objetivos formulados e a literatura foi elaborada a Tabela 1 que sintetiza, por objetivo específico, as perguntas gerais a integrar na construção do guião do questionário e das entrevistas e para as quais pretendemos responder.

Tabela 1: Fundamentação teórica da literatura e objetivos da investigação

Pergunta	Objetivos	Fundamentação Teórica
Quais são as estratégias utilizadas para a atração de novos colaboradores para a empresa?	Descrever as medidas adotadas pelas empresas de restauração para promover a atração de novos colaboradores	Taylor & Collins (2000) Salgado et al. (2006) Armstrong (2009) Reis (2010) Almeida (2014) Chiavenato (2014) Calheiros (2019) Stevenson (2019)
Quais são as estratégias utilizadas para a retenção dos colaboradores existentes na empresa?	Descrever as medidas utilizadas pelas empresas de restauração para promover a retenção de colaboradores	Buckley & Caple (2003) Armstrong (2009) Cunha et al. (2012) Lee & Lin (2014) Camara (2016) Robbins & Judge (2017) Silva & Mahl (2018) Calheiros (2019) Fletcher (2019)

		Rodríguez-Sánchez et al. (2020) Groysberg et al. (2021) Pay Scale (2023)
Qual é a perspetiva sobre o processo de atração utilizado pelas empresas de restauração na atração de novos colaboradores?	Identificar a perspetiva dos colaboradores sobre o processo de atração nas empresas de restauração	Amstrong (2009) Stevenson (2019) Yello (2020) Yıldırım et al. (2021)
Qual é a perspetiva sobre o processo de retenção utilizado pelas empresas de restauração na retenção dos colaboradores da empresa?	Identificar a perspetiva dos colaboradores sobre o processo de retenção nas empresas de restauração	Herbert (2011) Chiavenato (2014) Lee & Lin (2014) Boon & Biron (2016) Cunha et al. (2012) Silva & Reis (2018) Nawaz (2019) Randstad (2020)

Fonte: Elaboração própria

2.2. Método misto

A definição da metodologia a adotar é crucial para o desenvolvimento do trabalho, uma vez que serve como linha orientadora, para o investigador, sobre os critérios científicos e o referencial teórico escolhido. Segundo Pereira e Poupa (2004), existem várias formas de fazer investigação para responder às questões e solucionar diversas situações que surgem no dia-a-dia. Por isso o método mais adequado vai depender, em grande parte, daquilo que se procura solucionar, dos objetivos que se pretendem atingir e até do perfil do próprio autor.

Depois da definição da temática e sua justificativa, da revisão da literatura que sustenta teoricamente o tema, das questões de investigação e dos respetivos objetivos, é imperativo elaborar um plano para a recolha de informação que permita a execução prática do estudo, a fim de obter uma solução para a problemática em questão. A metodologia utilizada no desenvolvimento da investigação, na fase de recolha de dados, exigiu o recurso a dados primários.

Com a finalidade de alcançar uma melhor compreensão sobre o tema de investigação, o estudo irá recorrer a uma abordagem mista, pela integração de

metodologias quantitativas e qualitativas. A inclusão de métodos quantitativos e qualitativos num único estudo permitirá considerar múltiplos pontos de vista e perspectivas de diferentes respondentes e, por sua vez, entender melhor a atual realidade do setor e dos problemas estudados (Creswell & Clark, 2010). De modo a garantir a eficácia de um estudo misto, é imperativa uma relação clara e estratégica entre os métodos, a fim de assegurar que os dados convergem ou triangulam para produzir resultados melhores do que um único método conseguiria.

Neste projeto de investigação, o método quantitativo dará uma maior abrangência ao estudo, através da produção de dados factuais e fidedignos e o método qualitativo dará profundidade e densidade ao trabalho, pela contribuição de dados detalhados e intactos à perspectiva dos participantes (Steckler et al., 1992). A pertinência da utilização de uma abordagem mista decorre da complementaridade de resultados entre ambos os estudos na apresentação de resultados, pelo que as valências de cada estudo isolado podem compensar as limitações do outro (Steckler et al., 1992).

O propósito final será proceder à triangulação dos obtidos em cada um dos estudos para que conclusões possam ser extraídas para entender o problema da investigação. Este modelo atribui prioridade igual a dados quantitativos como qualitativos, sendo que são designadas secções individuais para cada um dos métodos na recolha de dados, bem como na análise dos dados (Creswell & Clark, 2010). Após apresentados os resultados quantitativos e qualitativos, separadamente, estes serão discutidos e triangulados na secção seguinte da discussão dos resultados e as principais conclusões serão retiradas. A estratégia de triangulação utilizada nesta investigação está sumarizada na Figura 7 e representa o recurso a duas metodologias de forma paralela e equitativa.

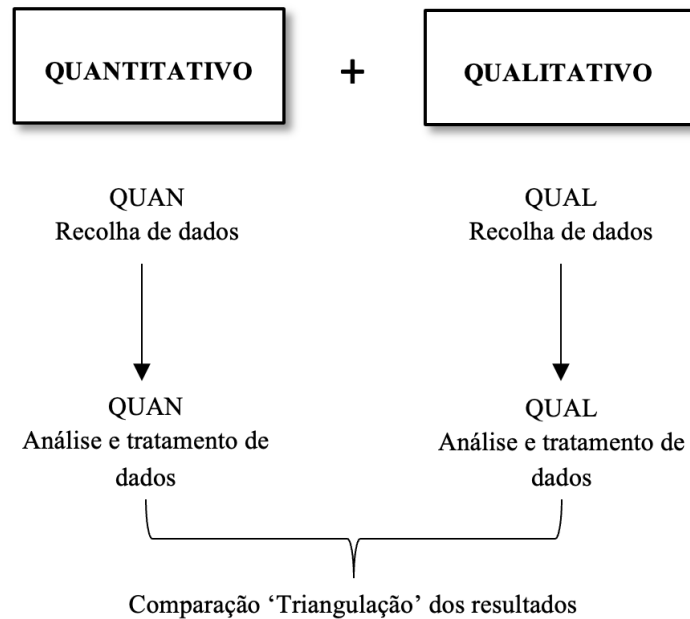


Figura 7: Desenho do método de estudo misto e estratégia de triangulação

Fonte: Elaboração própria

2.3. Técnicas de recolha de informação do Estudo Quantitativo

A pesquisa quantitativa geralmente envolve a investigação sistemática e empírica de fenômenos utilizando estatísticas e ferramentas matemáticas, bem como a manipulação de dados numéricos. O processo de estimativa de números na pesquisa quantitativa fornece o elo entre as observações empíricas e a representação matemática das relações quantitativas. Neste método de pesquisa é comum que os dados sejam escolhidos e processados de maneira numérica (Goertz & Mahoney, 2012).

Para responder com maior profundidade e fiabilidade ao problema, foram formuladas hipóteses que permitissem conduzir a investigação com maior ordem e rigor. Posto isto, foram formuladas as seguintes hipóteses:

- H1. A definição do perfil do profissional é diferente em função do tipo de restaurante.
- H2. A rejeição de candidatos por incompatibilidade cultural é diferente em função do tipo de restaurante.

- H3. As oportunidades de progressão de carreira são diferentes em função do tipo de restaurante.
- H4. A flexibilidade de horários é diferente em função do tipo de restaurante.
- **Instrumento de recolha de informação**

Para conceber o questionário foi desenvolvido um guião com perguntas alinhadas com os objetivos da investigação e com a revisão da literatura produzida, e que respondesse à primeira questão de investigação “Quais as estratégias de GRH utilizadas pelas empresas do setor da restauração para a atração e retenção de colaboradores?”.

O guião do questionário é composto por trinta e oito perguntas de resposta fechada e seis de resposta aberta. A fim de se obter informação sistemática e coesa para o estudo, foram utilizadas maioritariamente perguntas de resposta fechada, como se pode verificar no Apêndice A. As respostas estão divididas em quatro categorias: i) questões de resposta única, com diferentes hipóteses, mas apenas uma opção de escolha; ii) questões de resposta múltipla com diferentes opções, em que cada respondente poderia escolher aquelas que se enquadravam com o seu estabelecimento; iii) questões da escala de *Likert*, escala ímpar e de frequência, composta por cinco pontos, em que o inquirido deveria selecionar a opção mais adequada, conforme as categorias apresentadas e iv) questões da escala de *Likert*, escala par e de frequência, composta por quatro pontos, em que o inquirido deveria selecionar, também, a opção mais adequada, conforme as categorias apresentadas.

Relativamente à estrutura do questionário, este inicia-se com uma breve apresentação do projeto e descrição do objetivo do mesmo, através de um consentimento informado (Apêndice A). Este encontra-se dividido em três secções: i) questões sociodemográficas onde são recolhidas informações sobre o respondente, nomeadamente o cargo desempenhado pelo inquirido na empresa de restauração e o tempo de exercício das suas atuais funções e questões sobre a empresa de restauração, para uma melhor caracterização do estabelecimento,

designadamente o concelho de implementação da empresa, o tempo de atividade, a dimensão, a tipologia do estabelecimento e o número de trabalhadores ao serviço; ii) questões sobre o processo de atração, para entender o ponto de vista do respondente sobre este fenómeno e quais são as estratégias utilizadas pela GRH para atrair novos talentos no mercado de trabalho; iii) questões sobre o processo de retenção, também para entender o ponto de vista do respondente sobre este e quais são as estratégias utilizadas pela GRH para reter os melhores talentos no seio da organização. Foi validado por dois profissionais académicos e por quatro profissionais do setor antes de ser aplicado. Após a sua validação, foi então realizado um inquérito online com o auxílio da plataforma *Google Forms*.

- **População**

O estudo quantitativo foi direcionado às empresas de restauração e objetiva compreender as principais dificuldades de atração e retenção enfrentadas. Para o presente estudo os restaurantes familiares ou de escala média serão considerados como restaurantes de serviço casual. Assim, irão ser considerados unicamente as seguintes tipologias (Parsa et al., 2020):

- Restaurante de serviço rápido (*Quick Service Restaurant - QSR*): restaurantes *low-cost* que oferecem menus limitados e padronizados, fornecendo serviços convenientes com recurso à tecnologia (balcão/*takeaway*/entrega ao domicílio/*drive-thru*), geralmente sem serviço de mesa, ambiente com conforto mínimo e número de lugares limitado.
- Restaurante casual (*casual dining*): restaurantes moderados que oferecem menus diversificados, oferecendo serviços de espera casuais e amigáveis com ambiente informal, opções de bebidas alcoólicas que combinam com o conceito de capacidade moderada de lugares e com estratégias de preços moderadas.
- Restaurante gourmet/sofisticado (*fine dining*): restaurantes opulentos e elegantes que oferecem menus altamente personalizados orientados pelo

chef, serviços formais e profissionais com ambiente aprimorado e atraente, opções de produtos alcoólicos sofisticados, uma escolha de lugares possivelmente grande e onde os clientes pagam um preço relativamente alto.

Foi utilizada a técnica de amostragem por conveniência e definida a dimensão geográfica do estudo, pelos concelhos litorais da Área Metropolitana do Porto que permitissem abranger uma amostra representativa e interessante pela sua diversidade para o estudo, mais concretamente Vila do Conde, Matosinhos, Porto e Vila Nova de Gaia. Seguidamente, foram mapeadas as empresas de restauração compreendidas nesta área que integrassem uma das três tipologias definidas para este estudo, através de dados configurados nos sites das Câmaras Municipais de cada um dos respetivos Municípios, e criada uma base de dados com os contactos eletrónicos das mesmas, resultando num universo de 950 empresas identificadas.

Assim, tendo em conta uma população de 950 empresas, um nível de confiança de 95%, uma margem máxima de erro tolerada de 8% procedeu-se ao cálculo da amostra, resultando num tamanho de amostra mínimo necessário de 120.

- **Procedimento de recolha e tratamento dos dados**

O guião do questionário foi desenvolvido entre o mês de abril e maio e a sua versão final esteve aberta a resposta durante um mês e meio, entre junho e julho de 2023. Findo este período recorreremos ao tratamento das respostas recolhidas, pela aplicação dos dados obtidos no software IBM SPSS Statistics Versão 28 e análise das perguntas com resposta aberta.

Para a obtenção do maior número de respostas possíveis, o canal de distribuição utilizado para a recolha de resultados foi via correio eletrónico onde foi criada uma conta exclusiva para a divulgação do link do questionário (Apêndice B). Numa fase posterior, as empresas foram contactadas novamente solicitando a

sua participação, caso ainda não o tivessem feito, e este processo repetiu-se a fim de monitorizar e controlar a taxa de resposta.

Relativamente às técnicas de análise utilizadas no tratamento de dados este será feito de três formas: pela análise da estatística descritiva, pelo teste de diferenças de Kruskal Wallis e pela análise temática das respostas abertas.

A estatística descritiva, como o próprio nome diz, preocupa-se em descrever os dados resultantes do estudo quantitativo e por finalidade sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores. Por intermédio de tabelas é possível resumir o conjunto de observações que se pretende estudar (Guedes et al., 2005). Assim, as questões de escolha múltipla e da escala de *Likert* foram interpretadas com recurso a tabelas de frequência do programa IBM SPSS Statistics Versão 28

Quanto ao teste de hipóteses, neste trabalho optou-se por utilizar o teste de diferenças que se encontrava por defeito no IBM SPSS Statistics Versão 28, o teste H de Kruskal-Wallis. Este teste é nada mais que um teste não paramétrico usado para comparar três ou mais amostras independentes, indicando se existe diferença entre pelo menos dois deles. A aplicação do teste utiliza os valores numéricos transformados em postos e agrupados num só conjunto de dados. A comparação dos grupos é realizada por meio dos valores médios, o chamado posto médio. Caso existam apenas diferenças aleatórias entre as variáveis é de se esperar que ordens altas e baixas se distribuam de forma sensivelmente equivalente pelas diferentes situações. Pelo contrário, se houver uma preeminência de resultados altos ou baixos em qualquer uma das situações, é provável que tal facto reflita diferenças significativas devidas à variável independente (Kruskal & Wallis, 1952). A viabilidade do estudo é aceite quando as diferenças estatísticas apresentarem um nível de significância menor ou igual a 0,05.

Para as questões de resposta aberta foi feita uma análise de temática com o objetivo de perceber se existe alguma frequência de opinião que permita obter um padrão. Esta análise prendeu-se com uma breve leitura das respostas e seguiu, à posteriori, a exploração das mesmas. A partir daí, foram criadas categorias de

acordo com o discurso dos inquiridos, às quais se associam exemplos textuais que comprovam as categorias criadas.

Durante a nossa investigação, e seguindo o defendido por Bogdan & Biklen (1994), salvaguardamos o cumprimento dos seguintes procedimentos éticos: participação voluntária na investigação por parte dos envolvidos, que deram o seu consentimento informado, respeito pela privacidade e confidencialidade dos dados fornecidos, direito pela divulgação dos resultados, possibilidade de desistência na participação e respeito pela integridade dos inquiridos. É de extrema importância mencionar que todos os participantes participaram voluntariamente e tinham conhecimento das nossas intenções e das consequências da sua participação, tratando de forma justa e equitativa, todos os intervenientes, antes, durante e após a sua participação. Quanto aos inquiridos por questionário, a nossa preocupação ética cingiu-se à proteção do carácter voluntário da participação dos ex-colaboradores e a aplicação do mesmo para obtenção de dados não envolveu a métodos invasivos ou danosos para os envolvidos. O preenchimento do questionário eletrónico garante o anonimato dos participantes e dos dados obtidos, cumprindo o princípio da confidencialidade.

2.4. Técnicas de recolha de informação do Estudo Qualitativo

A pesquisa qualitativa é um tipo de investigação científica que procura responder a uma determinada pergunta, recorrendo a um conjunto predefinido de procedimentos para abordar essa questão. Esta fornece insights sobre o lado humano de uma questão proporcionando uma fiel representação da realidade, ao focar-se numa amostra mais pequena que a investigação quantitativa. Caracterizada pela sua objetividade, reúne novas descobertas e soluções para o problema estudado pela exposição do ponto de vista dos participantes sobre o tema em análise (Barnham, 2015).

- **Instrumento de recolha de informação**

As entrevistas qualitativas irão fornecer elementos adicionais aos processos identificados através da análise quantitativa, dando especial enfoque aos motivos

que levaram à saída das empresas e ao abandono do setor de atividade. O recurso a entrevistas semiestruturadas apresenta vantagens para a obtenção de dados comparáveis entre os demais entrevistados, enquanto principal elemento para a recolha de dados (Bogdan & Biklen, 1994).

O guião de entrevista semiestruturada foi construído a partir da revisão de literatura. Para além da caracterização sociodemográfica e profissional dos entrevistados, recolheu-se informações sobre a sua ótica em relação às estratégias de atração e retenção empregues nos restaurantes que já tinham trabalhado no passado, que permitisse responder à segunda pergunta de investigação “Qual a perspetiva dos colaboradores face às estratégias utilizadas pelas empresas de restauração na atração e retenção dos mesmos?”.

O guião utilizado no decorrer das entrevistas é composto por um total de vinte e oito perguntas de resposta aberta, relacionadas com os principais temas em análise, dividido em três grandes grupos: i) questões de carácter sociodemográfico, em que os entrevistados responderam a perguntas sobre a sua idade, género, estado civil, habilitações literárias, situação profissional, concelho de residência, atual profissão, funções desempenhadas na restauração e tempo na atividade da restauração; ii) questões destinadas a apurar a opinião sobre o processo de atração e iii) questões destinadas a apurar o ponto de vista sobre o processo de retenção (Apêndice C). Este foi desenvolvido e finalizado no decorrer do mês de abril e maio e validado para entrevista-teste no final do mesmo mês.

- **Participantes**

O estudo qualitativo foi conduzido com ex-colaboradores do setor da restauração, com experiência laboral mínima de cinco anos, que optaram por abandonar esta atividade profissional, de forma a garantir uma visão concertada da atual realidade do setor em Portugal.

A técnica de amostragem utilizada neste estudo foi amostragem teórica. O processo de idealização do perfil dos entrevistados prendeu-se em conseguir reunir indivíduos com diferentes características sociodemográficas entre eles que

conferissem heterogeneidade à amostra. Obtivemos resposta positiva de dez indivíduos, que acabaram por ser considerados os participantes da amostra final.

- **Procedimento de recolha e tratamento dos dados**

As entrevistas foram realizadas em regime remoto, via zoom e WhatsApp, para agilizar o processo, mediante a disponibilidade dos entrevistados. No início de cada entrevista, foi apresentado a todos os entrevistados o documento “Declaração de consentimento informado” (Apêndice D), no qual apresentávamos a investigação, o investigador, os orientadores, os objetivos e o envolvimento do participante na pesquisa, os procedimentos que seriam considerados e, também, assegurávamos o anonimato e confidencialidade dos participantes. Todos os dez participantes envolvidos aceitaram e reconheceram todas as condições de participação no estudo, através do preenchimento do formulário de consentimento informado partilhado no início da reunião online e, assim, garantimos que todos os procedimentos éticos foram preservados ao longo de toda a investigação. Em seguida, foi feito um breve resumo sobre o propósito da entrevista e o tema em discussão. As entrevistas foram realizadas entre as duas primeiras semanas de junho de 2023, com uma duração variável de 30 a 45 minutos.

É amplamente reconhecido que não existe um método ou metodologia perfeitos para conduzir um projeto de investigação. Cada pesquisa singular possui uma abordagem analítica que se adapta idilicamente e é de a responsabilidade do investigador identificar essa abordagem adequada (Willig, 2013). O mais importante reside na adequação do método utilizado à pergunta de investigação e respetivos objetivos, assegurando a coerência entre todos os pressupostos teóricos e a metodologia escolhida. Para a análise dos dados qualitativos, a pesquisa seguiu uma análise temática, que consiste em reconhecer, analisar e interpretar padrões, também conhecidos por temas, em conjuntos de dados qualitativos (Braun & Clarke, 2019). A análise temática visa sintetizar o conteúdo dos dados das entrevistas realizadas e, em simultâneo, identificar e interpretar as principais (mas não necessariamente todas) características dos dados, orientada pela pergunta de pesquisa (Clarke & Braun, 2017).

De acordo com Braun & Clarke (2019) este é um método fundamental para o estudo qualitativo, esta fornece procedimentos sistemáticos para a formulação de subcategorias, categorias e temas a partir do conteúdo extraído na recolha de dados. As subcategorias são as menores unidades de análise que capturam características interessantes dos potenciais dados pertinentes para responder à questão de pesquisa. Através destas unidades mais específicas surge uma ideia central partilhada entre todas - os temas. Estes disponibilizam uma estrutura para organizar e relatar as observações analíticas do investigador.

À posteriori, os resultados obtidos tiveram de ser saturados empiricamente para definição do tamanho da amostra. O conceito de saturação de dados, pode ser conhecido também como informação redundante (Lincoln & Guba, 1985) ou ponto em que não surgem novos temas ou códigos através dos resultados, sendo bastante referida na análise temática (Braun & Clarke, 2021). Saturação teórica pode ser definida como “o ponto durante a recolha e tratamento de dados em que nova informação produz pouca ou nenhuma alteração no livro de códigos” (Guest et al., 2006. p.65). Concretizado este passo, pudemos proceder à análise e interpretação dos resultados obtidos no estudo qualitativo.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo do trabalho irão ser apresentados os resultados obtidos na investigação, tanto do estudo quantitativo, pela análise das respostas obtidas através dos questionários aplicados, como do estudo qualitativo, pela interpretação das entrevistas realizadas.

3.1. Estudo Quantitativo - Análise de estatística descritiva

Na presente análise de estatística descritiva, os resultados apurados serão apresentados pelas mesmas dimensões do instrumento utilizado para a sua obtenção.

- **Identificação e caracterização da amostra**

Através da análise de estatística descritiva do programa IBM SPSS Statistics Versão 28 foi efetuado o estudo dos dados recolhidos na amostra definida para o estudo quantitativo (n=120), representada por empresas de restauração da Área Metropolitana do Porto, mais concretamente, dos concelhos de Vila do Conde, Matosinhos, Porto e Vila Nova de Gaia. Na primeira parte do questionário são caracterizados os respondentes ao estudo e as empresas de restauração que representam.

Inicialmente pensou-se que o questionário devesse ser respondido pelo proprietário do estabelecimento. No entanto, é sabido que este nem sempre tem disponibilidade ou até conhecimento aprofundado da realidade do processo nem da operação para o fazer. Por estas razões, como não era possível ter controlo em quem iria responder ao questionário, foi considerado que este poderia ser respondido por alguém que ocupasse uma função de chefia ou de relação direta com a GRH do restaurante, ou seja, o proprietário ou sócio, gerente ou gestor, chefe de sala, chefe de cozinha ou gestor/técnico de RH. Desta forma, quanto à função desempenhada pelos respondentes, a grande maioria (70,8%) é proprietário ou sócio do restaurante pelo qual respondem e, também, um número considerável ainda desempenha funções de gerente ou gestor do negócio (15,5%).

Tabela 2: Função exercida pelo respondente

Função do respondente	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Proprietário ou sócio	85	70,8
Gerente ou Gestor do negócio	19	15,5
Chefe de sala	5	4,2
Chefe de cozinha	1	0,8
Gestor/Técnico de Recursos Humanos	6	5,0
Diretor de Marketing	1	0,8
Financeiro	2	1,7
Contabilista	1	0,8

Fonte: Elaboração própria

Também ficamos a saber do leque de participantes que 35,8% destes já desempenham a função entre 1 a 5 anos, 25,8% de 5 a 10 anos e 30% já há mais de dez anos, podendo depreender que detêm conhecimento sólido sobre o setor.

Tabela 3: Tempo de desempenho das atuais funções pelo respondente

Tempo de desempenho	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Menos de 1 ano	10	8,3
De 1 a 5 anos	43	35,8
De 5 a 10 anos	31	25,8
Mais de 10 anos	36	30,0

Fonte: Elaboração própria

Das empresas de restauração em estudo 39,2% localizam-se no concelho do Porto, 23,3% têm sede em Matosinhos, 19,2 em Vila Nova de Gaia e 18,3% distribuem-se pelo concelho de Vila do Conde.

Tabela 4: Concelho de implementação das empresas de restauração

Concelho	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Porto	47	39,2
Matosinhos	28	23,3
Vila Nova de Gaia	23	19,2
Vila do Conde	22	18,3

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao tempo de atividade dos estabelecimentos de restauração, verifica-se que existem algumas unidades em funcionamento há mais de 20 anos (25,8%), existindo outros mais recentes com menos de 2 anos de existência (9,2%), como comprova a seguinte Tabela 5 de estatísticas descritivas.

Tabela 5: Tempo de atividade das empresas de restauração

Tempo de atividade	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Menos de 2 anos	11	9,2
De 2 a 5 anos	28	23,3
De 5 a 10 anos	31	25,8
De 10 a 20 anos	19	15,8
Mais de 20 anos	31	25,8

Fonte: Elaboração própria

Quanto à dimensão do restaurante, esta foi avaliada considerando a sua ocupação pelo número de lugares sentados, verificando-se que 4,2% restaurantes tem até 20 lugares, 16,7% restaurantes têm entre 21 e 40 lugares sentados, 30,8% restaurantes têm 41 a 60 lugares, tendo sido a moda. Continuando, 19,2% restaurantes têm entre 61 e 80 lugares sentados, 9,2% restaurantes apresentam entre 81 e 100 lugares e os restantes 20% referem ter mais de 100 lugares sentados.

Tabela 6: Dimensão do restaurante

Dimensão	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Até 20 lugares	5	4,2
De 21 a 40 lugares	20	16,7
De 41 a 60 lugares	37	30,8
De 61 a 80 lugares	23	19,2
De 81 a 100 lugares	11	9,2
Mais de 100 lugares	24	20,0

Fonte: Elaboração própria

A distribuição dos estabelecimentos de restauração em estudo segundo a sua tipologia apresenta-se na tabela 7. Assim, 70% das empresas são de *casual dining*, 17,5% *fine dining* e 12,5% *quick service restaurants*.

Tabela 7: Tipologia de restaurante

Tipologia	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Restauração tradicional/ <i>casual dining</i>	84	70,0
Restauração gourmet/ <i>fine dining</i>	21	17,5
Restauração rápida/ QSR	15	12,5

Fonte: Elaboração própria

O número de colaboradores ao serviço, em tempo integral, em 2023, nas diferentes empresas de restauração em estudo encontra-se representado na Tabela 8. Verifica-se que, em média, os restaurantes têm entre 18 funcionários nestas condições. Estes valores da amostra não são uniformes, dado que existe um desvio padrão de 18,42. Este valor elevado é facilmente explicado pelo número mínimo e máximo da amostra.

Tabela 8: Número de colaboradores a tempo integral

Nº de colaboradores	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
	17,85	18,42	1	150

Fonte: Elaboração própria

- **Estratégias adotadas pelas empresas de restauração para a atração de novos colaboradores**

A segunda parte do questionário teve como objetivo identificar as estratégias adotadas pelos restaurantes para atrair novos talentos para a sua organização. Solicitou-se aos responsáveis dos restaurantes que indicassem quais as práticas de atração que se adequavam ao estabelecimento de restauração numa escala tipo Likert, cujo grau de frequência variava entre 0 (Não aplico) e 4 (Aplico sempre). Recorremos às tabelas seguintes para sistematizar a informação e apresentar os valores descritivos apurados.

Considerando as estratégias de recrutamento que as empresas colocam em prática, percebemos que, na generalidade, os restaurantes aplicam quase sempre ou aplicam sempre estas práticas para atrair os melhores colaboradores. Tanto a

definição do perfil do profissional a ocupar a vaga disponível (73,3%) como o acompanhamento das tendências de mercado e da concorrência (57,5%) são as duas estratégias mais utilizadas. A melhoria da qualidade do pool de candidatos através do *networking* com universidades e empresas e/ou recrutadores ainda não é muito aplicada, salientando-se das demais enquanto aquela que os restaurantes não aplicam (28,3%). Aproximadamente 1/5 dos respondentes aplicam a maioria das vezes ou quase sempre as restantes práticas do processo de recrutamento, nomeadamente: existência de oportunidades de promoção tanto horizontal como vertical (27,5%) aposta no *Employer Branding* (27,5%) e utilização de ferramentas de recrutamento modernas que permitam melhorias no processo (27,5%). A envolvimento dos atuais colaboradores no processo de recrutamento (28,3%) ainda não é muito deliberada entre os gestores da área, pelo só aplicam algumas vezes.

Tabela 9: Práticas de recrutamento utilizadas pelas empresas de restauração para atrair os melhores funcionários

Práticas de recrutamento	Não aplico		Aplico algumas vezes		Aplico a maioria das vezes		Aplico quase sempre		Aplico sempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Acompanhamento das tendências de mercado e da concorrência para compreender a oferta e procura de talentos	22	18,3	19	15,8	10	8,3	39	32,5	30	25
Definição do perfil profissional a ocupar a vaga disponível	2	1,7	9	7,5	21	17,5	34	28,3	54	45,0
Melhoria da qualidade do pool de candidatos através de <i>networking</i> com universidades, empresas e recrutadores	34	28,3	23	19,2	22	18,3	25	20,8	16	13,3
Existência de oportunidades de promoção tanto horizontal como vertical	16	13,3	19	15,8	29	24,2	33	27,5	23	19,2
Aposta no <i>Employer Branding</i>	17	14,2	14	11,7	32	26,7	33	27,5	24	20,0
Envolvência dos atuais colaboradores no processo	13	10,8	34	28,3	23	19,2	25	20,8	25	20,8

de recrutamento, desde a recomendação de candidatos até à participação nas entrevistas										
Utilização de ferramentas de recrutamento modernas que permitam melhorias no processo	15	12,5	17	14,2	33	27,5	33	27,5	22	18,3

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito aos meios de divulgação utilizados para disseminar as vagas disponíveis na empresa concluímos que aqueles mais explorados são as redes sociais (73,3%) e os contactos pessoais (63,3%). Importante realçar que 74,2% e 85,8% dos participantes ainda não recorrem a Escolas Profissionais e Instituições do Ensino Superior, respetivamente, para comunicar a abertura das suas vagas.

Tabela 10: Meios de divulgação das vagas disponíveis

Meios de divulgação das vagas disponíveis	Sim		Não	
	n	%	n	%
Escolas Profissionais	31	25,8	89	74,2
Instituições de Ensino Superior	17	14,2	103	85,8
Conferências e palestras	3	2,5	117	97,5
Anúncio em locais específicos	45	37,5	75	62,5
Anúncios em jornais e revistas	19	15,8	101	84,2
Empresas de recrutamento	36	30,0	84	70,0
Redes sociais	88	73,3	32	26,7
Centros de emprego	51	42,5	69	57,5
Contactos pessoais	76	63,3	44	36,7
Bolsas de candidatura espontânea	26	21,7	94	78,3
Portais de emprego	43	35,8	77	64,2

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos incentivos utilizados para atrair novos candidatos, as empresas de restauração apenas ressaltaram a remuneração salarial fixa ser ajustada à função (88,3%) e a segurança no trabalho (59,2%). Os resultados mostram que todos os outros incentivos são menos utilizados, especialmente ajudas com a educação para os filhos (0%), alojamento (2,5%) e transporte (5,8%). Outros incentivos como prémios de desempenho (49,2%), possibilidade de escolha

das férias (38,3%), oportunidades de progressão de carreira (47,5%), horários diretos (33,3%) e folgas seguidas (40,0%) já são oferecidos por algumas das empresas, no entanto ainda não têm muita representatividade no plano estratégico de atração de RH.

Tabela 11: Incentivos oferecidos para atrair candidatos

Incentivos utilizados para atrair novos candidatos	Sim		Não	
	n	%	n	%
Remuneração salarial fixa ajustada à função	106	88,3	14	11,7
Prêmios individuais e/ou coletivos em função do alcance de objetivos	59	49,2	61	50,5
Seguro de saúde	27	22,5	93	77,5
Segurança no trabalho	71	59,2	49	40,8
Alojamento	3	2,5	117	97,5
Transporte	7	5,8	113	94,2
Planos de educação para filhos	0	0	120	100
Descontos em produtos da cadeia ou organização	19	15,8	101	84,2
Possibilidade de escolha de dias no mapa de férias	46	38,3	74	61,7
Oportunidades de progressão de carreira	57	47,5	63	52,5
Horários diretos	40	33,3	80	66,7
Folgas seguidas	48	40,0	72	60,0
Folgas aos fins de semana	19	15,8	101	84,2

Fonte: Elaboração própria

A falta de experiência adequada às funções (55,0%), a disponibilidade ou flexibilidade insuficiente (60,8%), a falta de higiene pessoal ou má imagem (62,5%) e a atitude e/ou comportamento inadequados (76,7%), constituem as principais razões para as empresas de restauração rejeitarem candidatos. É também importante evidenciar que fatores como a incompatibilidade cultural (85,0%), os antecedentes criminais (78,3%), a falta de cuidado com o currículo (74,2%), a falta de competências técnicas (59,2%), o fraco desempenho durante o processo de recrutamento e seleção (57,5%), a baixa capacidade de trabalhar sob pressão (52,5%) e a falta de paixão pela indústria (50,8%) não são suficientes para levar as unidades a excluir candidatos de ocupar vagas disponíveis nas empresas.

Tabela 12: Razões para as empresas de restauração rejeitarem candidatos

Razões para as empresas de restauração rejeitarem candidatos	Sim		Não	
	n	%	n	%
Falta de cuidado com o currículo	31	25,8	89	74,2
Falta de experiência adequada às funções	66	55,0	54	45,0
Falta de competências técnicas	49	40,8	71	59,2
Atitude ou comportamento inadequados	92	76,7	28	23,3
Disponibilidade ou flexibilidade insuficiente	73	60,8	47	39,2
Incompatibilidade cultural	18	15,0	102	85,0
Fraco desempenho durante o processo de recrutamento e seleção	51	41,5	69	57,5
Falta de conhecimento sobre o setor de restauração	24	20,0	96	80,0
Falta de paixão ou interesse pela indústria	59	49,2	61	50,8
Baixa capacidade de trabalhar sob pressão	57	47,5	63	52,5
Falta de higiene pessoal e/ou imagem imprópria	75	62,5	45	37,5
Antecedentes criminais	26	21,7	94	78,3

Fonte: Elaboração própria

Em contrapartida, quando questionados sobre as razões que eles pensam levar os candidatos a rejeitar ofertas de emprego nas suas empresas alguns dos inquiridos abstiveram-se de responder, manifestando não ter perceção das causas (36,7%). Os outros 76 respondentes consideram, por ordem decrescente de importância, a falta de condições de trabalho que não permitam um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (31,7%) é a principal razão para essa rejeição, seguida da remuneração insuficiente (19,2%), da falta de incentivos e benefícios complementares ao salário (12,5%), da falta de oportunidades de crescimento de carreira (7,5%) e, por último, do clima organizacional negativo (5,8%).

Tabela 13: Razões para os candidatos rejeitarem ofertas de emprego nas empresas de restauração

Razões para os candidatos rejeitarem ofertas de emprego	Sim		Não	
	n	%	n	%
Remuneração insuficiente face à concorrência	23	19,2	97	80,8
Falta de oportunidade de crescimento de carreira	9	7,5	111	92,5
Falta de incentivos e/ou benefícios complementares ao salário	15	12,5	105	87,5

Clima organizacional negativo entre colaboradores e/ou chefias	7	5,8	113	94,2
Falta de condições de trabalho que não permitam um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	38	31,7	82	68,3
Não tenho perceção	44	36,7	76	63,3

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à eficácia das estratégias utilizadas para atrair novos colaboradores, apenas 91 dos 120 inquiridos respondeu a esta questão. O seu propósito em deixá-la opcional era de facto conseguir entender qual é a compreensão que estes têm do seu plano estratégico de GRH. Desta forma, das respostas validadas, constata-se que a maioria (72,5%) avalia as suas estratégias de atração como moderadamente eficaz.

Tabela 14: Eficácia das estratégias de atração de novos colaboradores

Eficácia das estratégias de atração	Ineficaz		Pouco eficaz		Moderadamente eficaz		Altamente eficaz	
	n	%	n	%	n	%	n	%
	1	1,1	13	14,3	66	72,5	11	12,1

Fonte: Elaboração própria

- **Estratégias adotadas pelas empresas de restauração para a retenção de colaboradores**

A terceira e última parte deste questionário destina-se a descobrir quais são as estratégias utilizadas pelos gestores de restauração para promoverem a retenção de colaboradores nas suas empresas. À luz da outra parte, aos responsáveis dos restaurantes foi-lhes pedido que assinalassem as práticas de retenção que melhor se moldavam ao estabelecimento de restauração numa escala de *Likert*, cujo grau de frequência variava entre 0 (Não aplico) e 4 (Aplico sempre), tal como se pode observar nas tabelas 15 e 16.

Com base nos resultados podemos tirar algumas ilações interessantes. Primeiramente, uma grande parte das estratégias é aplicada sempre pelas empresas no processo de acolhimento e integração de novos colaboradores na

organização, nomeadamente: explicação das normas internas de funcionamento da organização (50,8%), apresentação às chefias e aos futuros colegas de trabalho (48,3%), apresentação da organização (44,2%), comunicação atempada a todos os colaboradores, especialmente os que vão trabalhar diretamente, da vinda de um novo colaborador (41,7%), divulgação de toda a informação necessária sobre a equipa de trabalho a integrar e definição das competências, procedimentos e respetivas exigências do trabalho (39,2%), preparação, com antecedência, do espaço de trabalho (34,2%), formação de acolhimento para novos colaboradores (28,3%) e atribuição de um tutor ou formador (32,5%). Seguidamente, é útil apontar que a prática referente à entrega do código de ética e conduta não é aplicada por quase metade dos estabelecimentos (43,3%) e mesmo a entrega do manual de acolhimento é inexistente em 10,0% das empresas e 50,0% aplica apenas algumas vezes.

Tabela 15: Práticas de acolhimento e integração utilizadas pelas empresas de restauração

Práticas de acolhimento e integração	Não aplico		Aplico algumas vezes		Aplico a maioria das vezes		Aplico quase sempre		Aplico sempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Preparação, com antecedência, do espaço de trabalho	9	7,5	8	6,7	27	22,5	35	29,2	41	34,2
Comunicação atempada a todos os colaboradores da vinda de um novo colaborador	2	1,7	8	6,7	27	22,5	33	27,5	50	41,7
Divulgação de toda a informação sobre a equipa a integrar e definição das competências, procedimentos e exigências do trabalho	1	0,8	9	7,5	24	20,0	39	32,5	47	39,2
Apresentação da organização	1	0,8	10	8,3	21	17,5	35	29,2	53	44,2
Apresentação às chefias e aos	0	0	7	5,8	23	19,2	32	26,7	58	48,3

futuros colegas de trabalho										
Explicação das normas internas de funcionamento da organização	2	1,7	4	3,3	21	17,5	32	26,7	61	50,8
Entrega do Código de Ética e Conduta	52	43,3	11	9,2	20	16,7	16	13,3	21	17,5
Entrega do manual de acolhimento	12	10,0	60	50,0	21	17,5	13	10,8	14	11,7
Formação de acolhimento para novos colaboradores	16	13,3	10	8,3	29	24,2	31	25,8	34	28,3
Atribuição de um tutor/formador	9	7,5	15	12,5	26	21,7	31	25,8	39	32,5

Fonte: Elaboração própria

Quanto às estratégias de recompensas efetivamente utilizadas pela empresa para reter talento, nenhuma apresenta uma realidade absoluta, exceto o seguro de saúde que podemos concluir que mais de metade das empresas (56,7%) não inclui este benefício no seu plano estratégico de GRH. Concomitantemente, ficamos a saber que a atribuição de incentivos monetários adicionais (43,3%), o aumento da remuneração base (31,7%), o envolvimento em tomadas de decisão (31,7%) e a flexibilidade de horários (28,3%) são práticas quase sempre recorridas por parte dos restaurantes. Outras estratégias de retenção como é o caso da possibilidade de formação contínua e adaptada às necessidades individuais (31,7%) e o desenvolvimento de carreira e plano de sucessão (29,9%) são apenas aplicados algumas vezes para assegurar colaboradores.

Tabela 16: Estratégias de recompensas utilizadas para reter talentos

Práticas de Recompensas	Não aplico		Aplico algumas vezes		Aplico a maioria das vezes		Aplico quase sempre		Aplico sempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Aumento da remuneração base	5	4,2	16	13,3	26	21,7	38	31,7	35	29,2
Incentivos monetários	10	8,3	14	11,7	16	13,3	52	43,3	28	23,3

Seguro de saúde	68	56,7	12	10,0	11	9,2	14	11,7	15	12,5
Flexibilidade de horários	19	15,8	23	19,2	25	20,8	34	28,3	19	15,8
Reconhecimento profissional	3	2,5	11	9,2	26	21,7	35	29,2	45	37,5
Envolvimento em tomada de decisão	2	1,7	20	16,7	31	25,8	38	31,7	29	24,2
Formação continua e adaptada às necessidades individuais	9	7,5	38	31,7	22	18,3	28	23,3	23	19,2
Avaliação regular e acompanhada do desempenho de funções	10	8,3	21	17,5	38	31,7	26	21,7	25	20,8
Desenvolvimento de carreira e plano de sucessão	20	16,7	36	29,9	18	15,0	34	28,4	12	10,0

Fonte: Elaboração própria

À semelhança da eficácia das estratégias de atração, esta questão visa apurar a perspetiva dos inquiridos sobre a eficácia das estratégias empregues nas organizações para reter os melhores profissionais e evitar o abandono destes. Um número considerável de 27 participantes preferiu não se pronunciar em relação a este tema, podendo inferir que 64,5% acredita ser moderadamente eficaz na retenção de colaboradores.

Tabela 17: Eficácia das estratégias de retenção de colaboradores

Eficácia das estratégias de retenção	Ineficaz		Pouco eficaz		Moderadamente eficaz		Altamente eficaz	
	n	%	n	%	n	%	n	%
	2	2,2	9	9,7	60	64,5	22	23,7

Fonte: Elaboração própria

3.2. Estudo Quantitativo - Teste de diferenças de Kruskal-Wallis

Com o propósito de testar as hipóteses formuladas anteriormente, foi submetido o teste de diferenças de Kruskal-Wallis. Considerando como variável

de agrupamento as tipologias de restaurante, as diferentes hipóteses serão avaliadas na próxima secção.

- **H1. A definição do perfil do profissional é diferente em função do tipo de restaurante.**

A definição do perfil profissional a ocupar uma vaga disponível entre as diferentes tipologias de restaurante é estatisticamente significativa, ou seja, como $p=0,023$, menor que o nível de significância estabelecido, há evidências estatísticas de que pelo menos um grupo é significativamente diferente dos outros. No caso concreto, ficamos a saber que quem aposta mais na definição do perfil do candidato para atrair os melhores funcionários para as vagas disponíveis são os restaurantes de *fine dining*, pelo que têm um valor médio mais elevado (78,31). Assim, podemos aceitar H1.

Tabela 18: Teste Kruskal-Wallis - Hipótese 1

Definição do perfil profissional a ocupar a vaga disponível	Tipologia de restaurante	valor médio	Significância (p)	Teste Kruskal Wallis (H)
	<i>Casual dining</i>	56,70	0,023	7,579
	<i>Fine dining</i>	78,31		
	<i>QSR</i>	56,83		

Fonte: Elaboração própria

- **H2. A rejeição de candidatos por incompatibilidade cultural é diferente em função do tipo de restaurante**

A rejeição de candidatos, por parte das empresas, por motivos de incompatibilidade cultural entre as diferentes tipologias de restaurante é estatisticamente significativa. Como $p=0,031$, menor que o nível de significância estabelecido, há evidências estatísticas de que pelo menos um grupo é significativamente diferente dos outros, ou seja, os valores médios não são todas iguais. No caso concreto, ficamos a saber que quem rejeita mais candidatos por incompatibilidade cultural são os restaurantes de *fine dining*, pelo que têm um valor médio mais elevado (71,50). Assim, também podemos aceitar H2.

Tabela 19: Teste Kruskal-Wallis - Hipótese 2

Incompatibilidade cultural	Tipologia de restaurante	Valor médio	Significância (p)	Teste Kruskal Wallis (H)
	<i>Casual dining</i>	58,64	0,031	6,926
	<i>Fine dining</i>	71,50		
	<i>QSR</i>	55,50		

Fonte: Elaboração própria

- H3. As oportunidades de progressão de carreira é diferente em função do tipo de restaurante e H4. A flexibilidade de horários é diferente em função do tipo de restaurante

Para as hipóteses 3 e 4 os valores de p foram superiores a 0,05, evidenciando que as variáveis não exerceram efeitos estatisticamente significantes sobre o a tipologia de restaurante. O que nos leva a rejeitar H3 e H4, uma vez que sendo $p=0,238$ e $p=0,563$, respetivamente, não existem diferenças significantes entre grupos.

Tabela 20: Teste Kruskal-Wallis - Hipóteses 3 e 4

Variáveis	Significância (p)	Teste Kruskal Wallis (H)
Oportunidade de progressão de carreira	0,563	1,150
Flexibilidade de horários	0,238	2,870

Fonte: Elaboração própria

3.3. Outros contributos do estudo quantitativo

Para concluir as análises ao estudo quantitativo, é importante reiterar outras sugestões de estratégias partilhadas pelos participantes no estudo, através das questões de resposta aberta. Na ocasião em que lhes foi atribuída a oportunidade de expressarem quais as estratégias de atração e retenção que ainda não colocam em prática mas que gostariam de o fazer, foi unânime a menção ao aumento do salário ($n=18$). Apesar da pouca expressão, pela falta de saturação, ainda alguns dos inquiridos mencionaram a possibilidade de conceder mais folgas ($n=6$), seguro de

saúde (n=5) e atribuição de prêmios de produtividade/desempenho (n=3). Com o preenchimento do questionário, cinco dos inquiridos também reconheceram o interesse mútuo em recorrer a escolas, universidades ou feiras de emprego em hotelaria para atrair novos talentos.

Complementarmente, em seguida vão ser expostas outras estratégias, vistas como as mais pertinentes à partilha, mencionadas pelos inquiridos deste estudo:

- Quando questionados sobre outras formas de promover a atração de novos colaboradores que ainda não colocassem em prática um deles referiu *“Passar a ter duas equipas, uma diurna e outra noturna”* (Resposta 23).
- Quando inquiridos sobre outras práticas utilizadas para acolher e integrar um novo candidato foi indicado *“Jantar com o colaborador previamente no restaurante para perceber a dinâmica do serviço e a essência da casa/equipa”* (Resposta 78) e *“Sessões de degustação para a compreensão total de nossas receitas e introdução total em nossos métodos de serviço”* (Resposta 81).
- Quando solicitadas outras estratégias de recompensas utilizadas pela empresa para reter talento além das já presentes no questionário, destacam-se *“Seguro de vida”* (Resposta 46), *“Férias em agosto”* (Resposta 99), *“Prémio de desempenho sob a forma de férias”* (Resposta 105) e *“Juntar a equipa para fazer atividades de teambuilding”* (Resposta 112).
- Quando foram invocadas outras estratégias de incentivo à retenção de colaboradores na organização, foi apontado como é exemplo *“Pagamento do 15º mês”* (Resposta 24).

Resumindo, no estudo quantitativo, os participantes compartilharam também várias sugestões para atrair e reter colaboradores. Um ponto unânime foi o aumento salarial, mencionado por 18 respondentes, destacando a sua importância na retenção de talentos. Além disso, algumas ideias adicionais incluíram a concessão de mais folgas, a oferta de seguro de saúde e prêmios de produtividade/desempenho. Também foram mencionadas outras estratégias estimulantes, como a criação de equipas diurnas e noturnas, jantares de integração

para entender a dinâmica da empresa, sessões de degustação para familiarizar os colaboradores com a carta e métodos de serviço e recompensas adicionais, como seguro de vida, férias em agosto e atividades de *teambuilding*. Além disso, o pagamento do 15º mês foi citado como uma estratégia de incentivo à retenção.

3.4. Estudo Qualitativo - Análise temática

Esta secção destina-se a apresentar as informações inerentes à análise temática dos dados recolhidos na pesquisa, após o tratamento, interpretação e análise crítica dos mesmos. Primeiramente são identificados e caracterizados os sujeitos da pesquisa, por meio do tratamento dos dados obtidos das questões introdutórias direcionadas a estes no momento inicial da entrevista. Em seguida, é apresentada a análise temática propriamente dita do resto da entrevista. A Tabela 21 sintetiza a amostra participante neste estudo.

Tabela 21: Identificação dos entrevistados

Entrevista	Idade	Género	Habilitações literárias	Concelho de residência	Função desempenhada na restauração	Experiência no setor	Profissão atual
1	25	Feminino	Mestrado	Vila Nova de Gaia	Empregada de mesa e bartender	5 anos	Secretária de administração
2	26	Masculino	Licenciatura	Castelo Branco	Cozinheiro de 1ª	5 anos	Desempregado
3	37	Feminino	Licenciatura	Maia	Ajudante de cozinha, ajudante de copa, empregada de mesa e supervisora	8 anos	Advogada
4	46	Feminino	Curso técnico profissional	Vila Nova de Gaia	Empregada de mesa, chefe de sala, diretora	25 anos	Assistente de direção
5	46	Masculino	Ensino básico (3º ciclo)	Viseu	Chefe de sala, gerente e proprietário	5 anos	Alfaiate
6	35	Feminino	Licenciatura	Águeda	Empregada de mesa	6 anos	Técnica de produção
7	27	Masculino	Ensino básico (3º ciclo)	Matosinhos	Empregado de mesa e bartender	10 anos	Auxiliar de expedição
8	42	Feminino	Licenciatura	Porto	Empregada de mesa, bartender e chefe de sala	23 anos	Técnica de farmácia
9	25	Masculino	Mestrado	Porto	Empregado de mesa e bartender	10 anos	Controller financeiro

10	39	Masculino	Licenciatura	Barreiro	Empregado de mesa, bartender e gerente	14 anos	Empresário
----	----	-----------	--------------	----------	--	---------	------------

Fonte: Elaboração própria

De seguida serão apresentados os resultados obtidos através da análise temática que procuram responder aos objetivos deste estudo. Foram identificados, durante o processo da análise qualitativa, duas dimensões de análise: Setor da Restauração e Estratégias de Atração e Retenção. Por interseção das seguintes dimensões de análise surge um conjunto de subcategorias que aludem uma visão mais concisa sobre as opiniões dos participantes.

Tabela 22: Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise “Setor da Restauração”

Tema	Categorias	Subcategorias
3.4.1. Setor da Restauração	i) Contextualização da atividade	a) Desgastante b) Emprego fácil c) Paixão d) Imigração e) Perceção da experiência
	ii) Tipologia da empresa	f) Diferenças de complexidade g) Intensidade e ritmo de trabalho
	iii). Pandemia da Covid-19	h) Impacto gerado i) Insegurança j) Reinvenção
	iv) Fatores de abandono	k) Carga horária l) Remuneração insuficiente m) Falta de condições de trabalho n) Falta de oportunidade de crescimento o) Falta de reconhecimento p) Falta de tempo pessoal q) Desmotivação

Fonte: Elaboração própria

3.4.1. Setor da restauração

Relativamente ao tema “Setor da Restauração”, este caracteriza-se por todos os aspetos que identificam e desafiam a atual situação do setor em Portugal, de

acordo com a opinião dos ex-colaboradores da área que participaram nesta investigação. Além disso também serão discutidas as consequências sentidas nos colaboradores em resposta à realidade que se vive no setor da restauração. Este tema constituirá os alicerces para o desenvolver do tema seguinte e permitir-nos-á obter uma maior representatividade do setor pelos olhos daqueles que melhor o conhecem. Este tema surgiu de quatro categorias, respetivamente: contextualização da atividade, tipologia da empresa, pandemia da Covid-19 e fatores de abandono.

i) Contextualização da atividade

Na categoria, “Contextualização da atividade” vai ser refletida a imagem associada, atualmente, ao setor da restauração pelos olhos dos ex-colaboradores do mesmo. Nesta parte introdutória já ficamos a conhecer um pouco do seu ponto de vista da atividade que desempenharam durante um período das suas vidas. Assim, foram associadas cinco subcategorias a este ponto, nomeadamente: desgastante, emprego fácil, paixão, imigração e perceção da experiência.

a) Desgastante

Esta subcategoria foi referida por cinco entrevistados, que salientaram a dureza da atividade, a sua exigência e o facto de não serem todos que tem estofos para trabalhar nela durante muito tempo. Alguns dos participantes ainda acrescentam que devido à sua natureza desgastante, trabalhar na restauração acabou por lhes roubar anos de vida. Seguem-se um excerto exemplificativo: “*(...) é uma vida difícil e é trabalho duro, não só físico, mas psicologicamente principalmente, consome muito, muito de nós. Eu posso dizer que cheguei muitas vezes a ir para casa a chorar e ter muitas discussões com os meus pais. Aquilo consumia-nos demais, trabalhávamos muitas horas desde muito cedo. Era muito duro. (...)*”. Entrevistado 10.

b) Emprego fácil

Dado à natureza do setor, a subcategoria "Emprego fácil" foi referida por cinco entrevistados. Salientam, particularmente, a elevada oferta que existe no setor, a facilidade de entrada em comparação com outras atividades e, conseqüentemente, dinheiro fácil e rápido, como ilustrado, por exemplo na Entrevista 9: *"(...) aquelas pessoas desesperadas que precisam de trabalhar vão muito mais facilmente para a restauração do que outra área qualquer porque a possibilidade de entrada é elevadíssima. (...)"* Entrevistado 9.

c) Paixão

Esta subcategoria encontra-se definitivamente no top cinco da grande maioria dos participantes. Foram nove os entrevistados que mencionaram a paixão como sendo um dos principais promotores de satisfação e motivação na atividade. Todos os participantes caracterizam a restauração como uma atividade em que é preciso gostar-se muito do que se faz para se ser bem-sucedido e sentir-se realizado. Adicionalmente e no seguimento da subcategoria anterior, ainda acrescentam que atualmente só se mantém na restauração aqueles que verdadeiramente gostam da área, em que essa paixão que sentem pelo setor se sobrepõe aos aspetos negativos intrínsecos à atividade. A título ilustrativo, dois entrevistados enumeram este fator:

"(...) esta é uma profissão que tens de gostar muito porque vives ao contrário do resto da sociedade, (...) Se não gostas esquece. (...)" Entrevistado 5.

"(...) Neste momento nós temos pessoas a trabalhar em hotelaria e eu acredito que são as que realmente gostam mais (...)" Entrevistado 4.

d) Imigração

Alguns dos participantes (n=5) apontaram o aumento exponencial de imigrantes no setor, principalmente no período pós-pandémico, cujos veem a restauração como um emprego de transição para a obtenção de documentos legais e enquanto não encontram melhores oportunidades no futuro. O testemunho

adjacente comprova este cenário: “(...) Depois, nestes últimos anos eu tenho observado que a maior parte das pessoas são estrangeiras que nem sequer estão legalizadas em Portugal e que precisam de arranjar trabalho para pelo menos se candidatar a àquele certificado de residência (...) esta onda de imigrantes faz com que qualquer empresa abra a porta e arranje dois ou três ou quatro funcionários rapidamente porque há muita gente a vir do Brasil, da Argentina, da Venezuela, da Índia, do Nepal e que estão a vir para cá e tem o sentido de urgência de arranjar trabalho.” Entrevistado 8.

Um dos entrevistados ainda acrescenta que a falta de recursos humanos portugueses apenas conseguirá ser compensada, como já tem vindo a ser, com a vinda dos imigrantes, mas que em nada isso irá favorecer o setor e a qualidade na prestação de serviço do mesmo. Segue uma citação alusiva: “(...) esta questão da imigração vai tapar muitos buracos, mas acho que vai piorar bastante a qualidade da hotelaria. As pequenas empresas vão ter mesmo de se agarrar a isto para sobreviverem, caso contrário não há hipótese para manter os seus negócios, mesmo que seja com mão de obra pouco qualificada (...)”. Entrevistado 10.

e) Perceção da experiência

Quando questionados sobre a sua experiência no setor da restauração, os dez participantes referiram-se como tendo sido uma experiência única, que recomendariam a todos terem a possibilidade de experienciar o mesmo que eles e, sobretudo, positiva. Apesar de todas as sinuosidades do caminho, todos consideram ter sido uma experiência enriquecedora, tal como sugere o próximo excerto: “(...) Foi incrível, mesmo apesar de se trabalhar muito, são anos que nunca mais vou esquecer (...)” Entrevistado 5.

Cinco entrevistados mencionaram o seu desenvolvimento não só profissional, como também pessoal, que a restauração lhes proporcionou para o desempenho das suas atuais funções fora do setor. Para eles o período de passagem pelo setor da restauração foi enriquecedor e permitiu-lhes adquirir competências essenciais para o seu crescimento pessoal. O seguinte excerto exemplifica esta

opinião: “(...) *Fez me crescer muito, fez me ter conhecimento e alguma bagagem de vida também para ingressar agora nesta nova profissão e fez-me também perceber o que queria, o que não queria. (...)*” Entrevistado 3.

No entanto quando lhes foi perguntado se voltariam para o setor da restauração, uma maioria de seis entrevistados respondeu que não voltaria, elencando, maioritariamente, como justificação as razões que os levaram em primeira mão a abandonar a área. Paralelamente, todas as condições e benefícios que as atuais organizações em que estes trabalham lhes oferecem retêm-nos, por meio de uma melhor remuneração mensal com menor esforço e desgaste, maior valorização e mais oportunidades de crescimento. A Entrevista 10 consolida bem esta ideia: “(...) *Não voltava porque desgastei-me muito e hoje em dia estou melhor a fazer menos.*” Entrevista 10.

Importante mencionar que os restantes quatro participantes disseram que voltariam caso as condições de trabalho oferecidas aos colaboradores melhorassem e lhes permitissem conjugar a sua paixão pela atividade e ter uma vida pessoal digna, aprazível e segura, ou até mesmo abrindo o seu próprio negócio. O Entrevistado 7 faz alusão a esta conjuntura: “(...) *Se me fossem dadas condições sim voltava, tendo duas folgas e as horas extra (...)*”. Entrevistado 7.

ii) Tipologia da empresa

A categoria “Tipologia da empresa” aborda as subcategorias associadas às diferenças de complexidade e intensidade e ritmo de trabalho, enquanto fatores influenciadores dos processos de atração e retenção de colaboradores nas empresas de restauração.

f) Diferenças de complexidade

Vários foram os participantes (n=7) que mencionaram a tipologia do restaurante, como ser *casual*, *fine dining* ou *fast-food*, pode influenciar a permanência ou o abandono de colaboradores devido às diferenças na

complexidade, organização, desempenho e nível de serviço entre esses estabelecimentos. Nesta subcategoria foi mencionado várias vezes que a adaptação a diferentes organizações e conceitos também depende muito da capacidade de adaptação, flexibilidade e competência profissional dos funcionários. Aqueles que se encaixam bem no conceito do restaurante e possuem as habilidades necessárias têm maior probabilidade de se manterem no emprego, enquanto outros podem enfrentar desafios e tentar procurar oportunidades em ambientes que melhor se alinhem às suas preferências, tal como exemplifica a Entrevista 4: *“(...) A tipologia de restaurante pode ser motivo, porque nem toda a gente consegue trabalhar em determinados conceitos, depende muito da capacidade do colaborador de se adaptar ao conceito do restaurante. E depois há aqueles colaboradores que conseguem adaptar-se e serem flexíveis e polivalentes e muito competentes. E depois há aquelas pessoas que vêm de outros conceitos e chegam àquele restaurante e não se conseguem adaptar. (...)”* Entrevistado 4.

g) Intensidade e ritmo de trabalho

Sete dos nove participantes também acreditam que a intensidade do serviço e o ritmo de trabalho, consoante diferentes tipologias de estabelecimentos, podem ser influenciadoras da permanência de colaboradores nas empresas de restauração. Este testemunho constata isso: *“(...) os restaurantes de rua, por assim dizer, em que os clientes estão ali para comer rápido e quer que seja tudo rápido também não é fácil, é desgastante. Não é um trabalho perfeccionista, mas é muito trabalho (...) aquilo é para rodar mesas, os patrões querem é fazer dinheiro, porque estás a cobrar um prato barato tens de fazer a mesa rodar, mas isso é muito cansativo. (...)”* Entrevista 7.

Para se concluir, é vital referenciar uma subcategoria que, apesar de não ter obtido saturação teórica, representa o impacto de uma má definição do conceito do restaurante no desempenho do colaborador e da sua satisfação face ao seu trabalho e, consecutivamente, à organização, nomeadamente:

- Desvio de conceito

“(...) um restaurante que quer fundir os dois lados, quer fazer um serviço dito chique e sofisticado, mas também fazer muito é o pior porque não tem um conceito bem definido. Isso é o pior em quererem, ao mesmo tempo, que sejam profissional em tudo que fazes, estar atendo a tudo, ter cuidado com os pormenores (...) não pode ser um restaurante que queira que o trabalhador faça um serviço meio chique e depois tudo mal, não dá. Pode conseguir fazer isso durante o início, mas não vai dar, vais esgotar qualquer um. (...)”. Entrevistado 7.

iii) Pandemia da Covid-19

A categoria “Pandemia da Covid-19”, tal como o nome sugere, diz respeito à realidade vivida pelas empresas do setor durante o período de pandemia, provocada pela Covid-19. Está associada às subcategorias de impacto, insegurança e reinvenção.

h) Impacto gerado

Esta subcategoria foi abordada por seis participantes, cujos referiram que a pandemia foi bastante má, especialmente, para a restauração e teve um efeito muito significativo quer nas pessoas como nas empresas, como exemplifica o seguinte exemplo: *“(...) A restauração foi muito afetada e foi dos primeiros setores a ser completamente destruído, por causa o fecho e das restrições todas impostas. (...)”*Entrevistado 1.

i) Insegurança

Metade dos participantes no estudo (n=5) destacaram a insegurança como um dos principais efeitos provocados pelo período de instabilidade durante e pós-pandémico e, inevitavelmente, a confiança daqueles que ainda se comprometiam com o setor foi bastante abalada. As pessoas ficaram mais cautelosas e receosas com a eventualidade de ficarem novamente na mesma posição de risco de perderem os seus empregos, tal como exemplifica a próxima citação: *“(...) Comprometeu bastante. As pessoas que passaram por aquele período da Covid, se*

calhar agora vão pensar duas vezes em voltar e se de repente acontece outra coisa qualquer e somos logo dos primeiros a ter que ficar em casa. Quer dizer, não trazem assim grande segurança para aquela pessoa. E acredito sem sombra de dúvidas que o Covid veio arrasar um bocado a confiança das pessoas (...). Entrevistado 6.

j) Reinvenção

Esta subcategoria foi um assunto recorrente ao longo das entrevistas, sendo referenciada pelos dez entrevistados. Todos estes reconheceram que os colaboradores do setor da restauração tiveram de se reinventar e procurar novas soluções que conseguissem colmatar as dificuldades vividas durante o período de pandemia, precavendo-os se situações futuras semelhantes, conforme se evidencia na Entrevista 4: *“(...) a maior parte das pessoas que trabalhavam em restauração viram-se sem emprego de um momento para o outro e acabaram por ter de se reinventar e procurar outras áreas fora para trabalharem. Acontece que acabaram por perceber que noutras áreas também funciona e também ganham e se calhar até gostam mais. (...)”*. Entrevistado 4.

Vale a pena mencionar uma outra subcategoria, que não obteve saturação teórica, mas que sinaliza a pandemia como ponto de viragem na perceção dos colaboradores face ao setor da restauração, apontando este momento como um “abre olhos” para aqueles que trabalhavam na área e, até mesmo, aqueles que gostariam de ingressar nela.

- Consciencialização

“(...) Eu acho que a pandemia até veio abrir olhos, principalmente aos que sentiram que o mundo podia acabar (...)”. Entrevistado 5.

iv) Fatores de abandono

Esta categoria é das que têm mais preponderância ao longo de todas as entrevistas e surgiu com sete subcategorias, particularmente: carga horária, remuneração insuficiente, falta de condições de trabalho, falta de oportunidade de

crescimento, falta de reconhecimento, falta de tempo pessoal e desmotivação. Tendo em conta as entrevistas realizadas, estas podem ser associadas aos principais fatores de abandono de RH das empresas de restauração atualmente em Portugal. Em adição é imperativo referenciar que, como já foi explorado previamente, tanto a tipologia de empresa como a pandemia tem ambos impacto nesta categoria que se segue, com principal enfoque no tópico pandemia que teve um efeito muito grande na mudança de paradigma do setor da restauração e muitos entrevistados corroboram esta ideia, considerando que toda a instabilidade, insegurança, despedimentos forçados, falta de condições nos lay-offs a falta de paixão pela área fez com que aqueles que ainda permaneciam no setor o abandonassem.

k) Carga horária

Sete entrevistados mencionaram a presente subcategoria como um dos maiores promotores de abandono do setor. Os horários repartidos, rotativos, intermináveis associados a um grande desgaste físico e psicológico foram exemplo do efeito desta elevada carga horária, conforme refere o Entrevistado 3: *“(...) O facto de ser uma profissão em que tens de estar muito disponível, tens horários muito repartidos (...) a elevada carga horária não era compatível e foi uma das principais razões que levaram a abandonar a restauração. (...)”*. Entrevistado 3.

l) Remuneração insuficiente

Foram 7 os entrevistados, que mencionaram a remuneração insuficiente como sendo um dos principais fatores que os levou a abandonar o setor. Vinculado a esta dimensão e à subcategoria anterior, também é vivamente referido o desajuste salarial existente face à sobrecarga de trabalho. A título ilustrativo, dois entrevistados enumeram este fator.

“(...) a realidade, pelo menos na minha experiência que eu tive, não foi muito agradável no que toca a salários. Os salários eram baixíssimos (...) eles também não me davam outra alternativa, ou seja, os ordenados realmente eram baixos, dava

jeito que fossem mais altos. (...) eu acho que não é tido em conta, são muitas horas de trabalho, não são recompensados como tal. (...)”. Entrevistado 6

“(...) A quantidade de trabalho em comparação com aquilo que se recebe, ou seja, muito, muito trabalho e crescente ao longo do tempo, que não era valorizado e não era recompensado de alguma forma. (...)”. Entrevistado 1

m) Falta de condições de trabalho

Quando questionados com os principais motivos de abandono da restauração, seis entrevistados apontaram a falta de condições de trabalho, referente aos difíceis horários e poucas folgas semanais e impossibilidade de descanso inerentes. O seguinte excerto exemplifica essa realidade: *“(...) Pois eu acho que as condições de trabalho são um fator fundamental, porque todos nós temos de ter os nossos períodos de descanso e respeitar os nossos horários, (...)”*. Entrevistado 4.

n) Falta de oportunidades de crescimento

Igualmente à subcategoria anterior, seis participantes indicaram a falta de oportunidade de crescimento como um importante fator de abandono do setor, acompanhado muitas vezes com a estagnação profissional sentida. O excerto reflete a opinião dos entrevistados: *“(...) Eu cheguei a um ponto que, por exemplo, na minha última experiência, quando eu decidi mesmo sair, aí sim eu já tinha noção de que tinha chegado ao topo da evolução da carreira dentro da empresa. Já não tinha muito por onde subir (...) E também foi realmente algo que me fez também sair, porque eu vi que dali já não tinha hipótese nenhuma. Eu tinha mais a dar, mas não me davam oportunidade para. (...)”*. Entrevistado 6.

Os colaboradores têm uma necessidade crescente em sentir-se realizados profissionalmente nos seus locais de trabalho. Foi dado o testemunho de um entrevistado que refere que autorrealização que a restauração lhe dava ficava muita aquém das suas expectativas para o seu futuro, como demonstrado no seguinte testemunho: *“(...) Já quis a restauração muito, mas eu considerei que o topo*

máximo na restauração está abaixo daquilo que eu procurava para mim e isso limitava muito a minha meta, o meu objetivo pessoal de me realizar pessoal e profissionalmente. (...)”. Entrevistado 9.

o) Falta de reconhecimento

Relativamente à subcategoria de “Falta de reconhecimento”, alguns participantes (n=5) identificam esta subcategoria como um determinante no abandono da área. É apontado que, muitas vezes, a desvalorização dos padrões pelos seus colaboradores no desempenho das suas funções conduz ao declínio da qualidade da prestação do seu serviço por sentirem que não são de todo reconhecidos, seja verbal ou monetariamente. A título ilustrativo, o Entrevistado 7 demonstra essa evidência: *“(...) Agora se eu vejo que estou ali a dar o máximo de mim e eles não me aumentam, não me sobem o cargo, não de dão um prémio, não te dão nada. Basicamente tu ali estás a trabalhar, estás a ser pago para aquilo e mais nada e muitas vezes não há valorização dos funcionários, não há uma gratificação, nem que seja verbal, de elogio.(...)”.* Entrevistado 7.

p) Falta de tempo pessoal

Esta subcategoria foi abordada por cinco dos entrevistados, que consideram que a falta de articulação do trabalho com a sua vida pessoal e familiar um fator de abandono da área a longo prazo, tendo sido inclusive determinante nestes casos. A entrevista 2 alude esta circunstância: *“(...) independentemente do que me oferecessem não ia ficar. Foi principalmente o tempo pessoal e para a família que me motivou a abandonar, porque na minha cabeça penso ‘até que ponto vale a pena tudo isto?’ quando já tenho 26 anos, (...)”* Entrevistado 2.

Os participantes do estudo revelam a imprescindibilidade de conciliação da vida profissional com a vida pessoal e a carência que sentem quando não a tem. A mudança desta necessidade vem com tempo e torna-se cada vez mais um requisito para a sua satisfação no seu ambiente de trabalho. *“(...) Acho que só se houvesse compatibilidade com assuntos pessoais é que me poderiam fazer ficar, porque eu não consigo ter vida pessoal fora daqui (...) A vida pessoal começa a ser mais*

importante para mim, ter tempo para ti, para a tua família, para os teus amigos, porque trabalhos há muitos (...)”Entrevistado 2.

Entretanto, outra subcategoria alinhada com a antecedente que não garantiu saturação teórica, mas que foi fator decisivo em alguns casos, é a questão da maternidade ou paternidade. Dos 10 entrevistados, os únicos três que foram pais na altura que trabalhavam na restauração apontam todos a falta de articulação da maternidade e paternidade com a atividade da restauração, por todas as razões até agora enumeradas. O próximo testemunho exemplifica isso.

- Maternidade/paternidade

“(...) a principal razão foi o meu filho (...) percebi que se continuasse não ia passar tempo nenhum com o meu filho. (...)” Entrevistado 7

q) Desmotivação

Enquanto uma das subcategorias mais abordadas em todas as entrevistas, oito participantes mencionam a desilusão e consequente desmotivação sentidas ao longo do seu percurso na área da restauração e o seu impacto na decisão de abandonarem o setor. Esta última categoria surge como resultado de todas as anteriores, sendo o culminar de todos os aspetos negativos percecionados e vividos pelos participantes. Em resumo, o acumular das diferentes variáveis abordadas nesta categoria leva os colaboradores a ficarem desmotivados no cumprimento das suas tarefas e, portanto, a desistirem da área, tal como sugere a seguinte citação do Entrevistado 1: *“(...)acabei por me sentir desiludida com a área e o esforço diminuiu, o que acaba por levar ao descontentamento do colaborador para com a empresa e consequentemente pela área (...)*” Entrevistado 1.

Paralelamente, cinco entrevistados mencionam o facto de os colaboradores precisarem de se sentir satisfeitos e felizes com as tarefas que desempenham, com o espaço em que trabalham e, por sua vez, com a empresa que os acolhe para colmatar este descontentamento progressivo. Segue-se um excerto exemplificativo: *“(...) nós trabalhamos para criar condições para a nossa vida pessoal, para conseguirmos um ordenado. Eu sempre fui uma pessoa que tive*

objetivos na vida e sempre os concretizei e para concretizar eu tinha de trabalhar e de preferência num local onde eu gostasse de trabalhar e com pessoas com quem eu gostava de trabalhar. (...)”. Entrevistado 8.

Tabela 23: Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise “Estratégias de Atração e Retenção”

Tema	Categorias	Subcategorias
3.4.2. Estratégias de atração e retenção	v) Recrutamento e seleção	r) Contactos pessoais s) Redes sociais
	vi) Compensação e benefícios	t) Salário u) Horários v) Folgas w) Pagamento horas extra x) Seguro de saúde
	vii) Acolhimento, integração e socialização	y) Acolhimento na empresa z) Socialização
	viii) Gestão de carreira	aa) Investimento nas pessoas bb) Progressão
	ix) Desafios	cc) Repensar no recrutamento e seleção dd) Falta de mão de obra qualificada ee) Falta de planeamento estratégico

Fonte: Elaboração própria

3.4.2. Estratégias de atração e retenção

Neste tema serão apresentadas as estratégias de atração e retenção que, do ponto de vista dos ex-colaboradores do setor, a GRH das empresas de restauração deveria implementar para melhor atrair e reter colaboradores. Algumas delas já são colocadas em prática por algumas empresas e outras surgem em modo de sugestão com vista a incrementar o setor. Em simultâneo, ainda são sondados alguns desafios sentidos pelas empresas na conceção e aplicação destas estratégias na prática. Este tema surge de cinco categorias, nomeadamente: recrutamento e seleção, compensação e benefícios, acolhimento, integração e socialização, gestão de carreira e desafios.

v) Recrutamento e seleção

Na categoria de “Recrutamento e seleção” são apresentadas as principais formas de recrutamento desenvolvidas pelas empresas e percebidas pelos entrevistados durante este processo de entrada, tendo sido formada através das subcategorias contactos pessoais e redes sociais.

r) Contactos pessoais

Sete dos dez participantes afirmam que o seu conhecimento das vagas disponíveis nas empresas de restauração onde trabalharam era, maioritariamente, por conhecimento de contactos pessoais que lhes passavam essa informação, tal como exemplifica a Entrevista 2: *“(...) para mim foi muito o boca a boca, é o que resulta mais, por exemplo, alguém dizia que tem um amigo disponível para trabalhar e o restaurante ficava logo interessado e dizia para ir, porque essa é a melhor maneira (...)”*Entrevistado 2.

s) Redes sociais

Outra forma de recrutamento que alguns dos entrevistados (n=5) consideram ser efetiva na procura dos melhores talentos para cada organização é via redes sociais, como elucida o Entrevistado 10: *“(...) Hoje em dia já se começa a ver que a maioria dos restaurantes têm páginas nas redes sociais e já vemos anúncios por lá, acho que é o mais inteligente hoje em dia (...)”*Entrevistado 10.

Não obstante, existe outra subcategoria que não atingiu saturação teórica, mas denota ser uma realidade crescente e relevante de referir. Alguns dos participantes acreditam que a forma mais eficaz das empresas alcançarem os melhores RH, que melhor satisfaçam as suas necessidades e carências, é procurando nas Escolas de Hotelaria e suas congéneres. Estes reforçam a preponderância desta prática na vida atual em que já existem muitas pessoas formadas nestas áreas, com qualidade de excelência, que merecem ser atraídos para o setor que têm vindo a formar-se, como é, curiosamente ou não, o caso dos três entrevistados que reportam esta opinião.

- Escolas de hotelaria

“(...) o melhor a apostar é em ir a escolas de hotelaria, é lá que estão os melhores (...)

Entrevistado 2

vi) **Compensação e benefícios**

Relativamente à categoria “Compensação e Benefícios”, esta emergiu de várias subcategorias que formulam os pacotes de benefícios e outras compensações que as empresas deveriam aplicar com o intuito de aliciar possíveis candidatos e de controlar o abandono de bons colaboradores das suas empresas. Neste sentido, cinco subcategorias revelaram estar ligadas a esta dimensão, tais como: salário, horários, folgas, pagamento de horas extra e seguro de saúde.

t) **Salário**

Outra categoria presente, indiscutivelmente, no top cinco é o salário. É unânime às dez entrevistas o papel fulcral do fator dinheiro na atração e retenção de pessoas, sendo percecionado por muitos como um dos principais fatores de atratividade do setor. Devido à sua pertinência, é apresentado um dos testemunhos que melhor o exemplifica: *“(...) o mais atrativo, também dependendo do conceito do restaurante e dependendo da pessoa e do tipo de funcionário que se recruta, será mesmo a parte da remuneração (...) eu acho que é sempre o que pesa mais é a parte da remuneração (...)”*Entrevista 4.

Quando questionados se o salário e o outras recompensas monetárias eram os principais fatores de retenção e prevaleciam sobre outros benefícios, a maior parte deles disse que o fator dinheiro era e sempre será importante, mas a promoção de condições de trabalho era mais importante ainda, como iremos analisar nas próximas subcategorias. A citação exemplifica este panorama: *“(...) O principal continua a ser a remuneração. As coisas estão tão caras que o dinheiro é a base de tudo, é que te obriga a viver e permite que o faças. Mesmo que não gostes do que fazes, mas se estiveres a ganhar bem e dê para pagar as contas, há que ponderar, pois, mesmo não havendo vontade, a qualidade de vida será maior e para muitos é preferível isso a ganhar menos.”*Entrevista 5

Uma estratégia que era utilizada pelas antigas chefias de um entrevistado era concederem aumentos de ordenado a novos colaboradores, preterindo-os aos mais antigos que já estavam retidos, como mostra a Entrevista 2: *(...) para reter os novos estagiários tiveram de lhes dar um bom ordenado porque eles não queriam lá estar, mas a mim que já cá estava davam-me o mesmo ordenado, para tentarem ficar com ele (...)*”Entrevista 2.

u) Horários

Este benefício foi citado por seis participantes, em que referem o papel dos horários, preferencialmente diretos em detrimento de repartidos, na diferenciação das empresas das demais ao atrair e também reter colaboradores nas empresas, como exemplifica o seguinte exemplo: *“(...) um horário digno acho seria uma forma de diferenciação do próprio restaurante, sem sombra de dúvidas vai tudo dar ao mesmo e está sempre à volta da questão dos horários (...)*”. Entrevistado 6.

v) Folgas

Este benefício surgiu em sete entrevistas, sendo mencionado na generalidade de todas a necessidade de haver mais folgas para momentos de descanso na restauração, através de folgas rotativas, priorizando folgas ao fim de semana e seguidas, de acordo com os seguintes excertos:

“(...) Acredito também nas folgas rotativas, durante a semana ou até fim de semana de preferência (...)”. Entrevistado 1.

“(...) e um domingo à noite (...)”. Entrevistado 2.

“(...) mais folgas semanais (...)”. Entrevistado 5.

“(...) folgas rotativas a fim de conseguirem dar um fim de semana às pessoas.”
Entrevistado 6.

w) Pagamento horas extra

Para além da remuneração base mensal, cinco entrevistados também fazem menção ao pagamento das horas extra de trabalho enquanto uma realidade que ainda não é comum no setor da restauração, apesar do seu vínculo legal. Isto realçaria as empresas que pusessem em prática este seu dever, pela ocorrência frequente dos trabalhadores terem de ficar mais umas horas nos seus locais de trabalho, como enaltecido pelo Entrevistado 6: *“(...) as horas extras nunca foram pagas e eu acho que seria um incentivo (...)”* Entrevistado 6

x) Seguro de saúde

Esta subcategoria esteve presente em metade das entrevistas (n=5), sendo algo comunitário a todos os colaboradores na empresa, como se evidencia na próxima citação: *“(...) Outro exemplo, cada vez mais usa-se darem seguro de saúde, para cuidados nutricionais e investimento no bem-estar da pessoa.”* Entrevistado 9.

Para encerrar esta categoria, uma menção célebre para algumas subcategorias que não obtiveram saturação teórica, mas que deveriam ser mencionadas por se distinguirem dos restantes benefícios e compensações, e por serem relativamente especiais a pensamento crítico por se tratar do setor em questão, nomeadamente:

- Alimentação

“(...) a alimentação dos próprios trabalhadores é má e não há promoção de ter uma alimentação saudável, não há nada disso. Tu comes aquilo que está lá, que sobrou da parte dos clientes (...) O que é que eles podiam fazer? Olha, na minha opinião, eu acho que o patrão da casa, a primeira atitude que devia ter de fazer, frequentemente, não digo todos os dias era sentar-se à mesa com os trabalhadores e comer aquilo que eles comem. Acho que era de louvar, sinceramente, porque se aquilo não serve para eles, também não serve para mais ninguém. E o melhor exemplo que tu podias dar é esse. É sentares-te à mesa e comer aquilo que os teus

colaboradores estão a comer, certamente muitos iam valorizar essa atitude (...). Entrevistado 8.

- Dias de aniversário

“(...) há muitas empresas que já disponibilizam o dia de aniversário e isso faz a diferença parecendo que não (...)” Entrevistado 9.

- Educação dos filhos

“(...) era também um fator de destaque darem um montante para usar para educação dos filhos (...)” Entrevistado 9.

- Férias

“(...) ou aliciarem com férias era diferenciador e cativante (...)” Entrevistado 5.

- Gratificação

“(...) Eu, por exemplo, trabalhei em Londres na área da restauração e em Londres no serviço por mesa a conta já vem com um acréscimo, um service charge¹, que é diretamente para o funcionário e aí eles conseguem completar muito melhor os ordenados e é aliciante e também é um incentivo. Quanto mais trabalhares, quanto mais clientes atenderes, quanto melhor servires, mais ganhas.” Entrevistado 3.

- Prémios de desempenho

“(...) há muitas empresas que dão bônus de produtividade, quando atinges um objetivo dão uma percentagem aos funcionários todos, ou seja, um prémio pelo teu desempenho (...)”. Entrevistado 9.

vii) Acolhimento, integração e socialização

Nesta categoria, serão analisadas as subcategorias relacionadas com as práticas utilizadas ao nível do acolhimento e socialização que impulsionem a atração e retenção de colaboradores na restauração.

¹ Taxa de serviço

y) Acolhimento na empresa

A subcategoria “Acolhimento na empresa” foi referida por cinco dos participantes, aludindo que esta fase se caracteriza pelo contacto inicial que o candidato tem com a empresa. Alguns afirmam que esta fase é inexistente no pós processo de recrutamento em restaurantes, como se verifica na Entrevista 2: *“(...) Sinceramente como é aquele primeiro mês de experiência, acho que acaba por ser um bocado inexistente o processo de acolhimento por poder não existir continuidade na empresa (...)”*Entrevista 2.

Por outro lado, alguns dos participantes também veem este processo pela sua relevância para criar um bom impacto da empresa no colaborador nos primeiros momentos de contacto deste, como consta no exemplo: *“(...) acho que uma empresa que tenha um bom acolhimento e integração do colaborador se destaca. Toda a gente saber o nome dele vai muito de encontro ao acolhimento e à preocupação da empresa para com ele (...) mas também tem de ser uma boa empresa que se preocupe com o colaborador para fazer isso (...)”*Entrevistado 1

z) Socialização

Nesta subcategoria, foram seis os entrevistados que mencionaram a necessidade sentida em ter um bom ambiente na empresa de restauração onde trabalham, principalmente numa área tão sujeita ao stress da operação. A entrevista 9 ilustra isso mesmo, ainda para mais do ponto de vista de alguém que alcançou cargos de chefia num restaurante e tinha de pôr, diariamente, esta estratégia em prática: *“(...) Na empresa onde trabalhei, o processo de retenção que tínhamos era na base de motivar o colaborador, a parte humana era muito importante ao tentarmos sempre manter um ambiente familiar na empresa, fomentando a política de que estávamos ali uns para os outros. Nestes restaurantes cria-se muito um laço familiar e apesar de serem pequenos, muitas vezes ganham sucesso pelo ambiente familiar, mesmo não sendo de família, se a relação for boa aí as coisas chegam longe.”*Entrevistado 9

viii) Gestão de carreira

A categoria “Gestão de carreira”, emergiu de duas subcategorias nomeadamente: investimento nas pessoas e progressão. Nesta categoria é prestada uma visão global sob os processos de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores pelas empresas de restauração.

aa) Investimento nas pessoas

Segundo cinco entrevistados o processo de retenção consiste em valorizar a pessoa e permitir que ela suba e progrida na carreira, como veremos na próxima subcategoria. Para eles isto só era possível se as empresas investirem nos seus RH, não tendo medo em direcionar os seus meios para melhorar as suas *skills*, investindo o seu tempo neles e formando-os. Esta é uma tendência crescente e entendida pelos participantes como imprescindível tanto no momento de atrair candidatos como no de retê-los, manifestando-lhes a sua vontade de evoluir em unísono. A seguinte citação da Entrevista 4 constata isso: *“(...) Eu acho que cada vez mais se está a investir nas pessoas, a fazer perceber às pessoas que se candidatam, que as empresas apostam forte na sua evolução, que a sua formação é importante (...)”*Entrevistado 4.

bb) Progressão

Relativamente a esta subcategoria, nove participantes mencionaram ao longo das entrevistas. Três deles confidenciam ter tido oportunidades de crescimento de carreira nas empresas de restauração onde trabalharam no passado, de acordo com o excerto da Entrevista 5: *“(...) No grupo em que trabalhei, o crescimento vertical era exequível para aqueles de excelência e que quisessem trabalhar e eu sou o protótipo disso (...)”*Entrevistado 5.

Os restantes seis alegam não ter tido nenhuma oportunidade de progressão na carreira aquando trabalharam na restauração, conforme exemplifica o seguinte excerto: *“(...) Em dez anos de trabalhei em cinco restaurantes e posso dizer que nunca vi oportunidade de crescimento (...)”*Entrevistado 7.

Em simultâneo, também demonstram a importância de criar incentivos que potenciem a progressão de carreira dos colaboradores nas organizações, com o objetivo de os conseguir reter e controlar o abandono destes, como mostra o Entrevistado 4: *“(...) a melhor forma de cada empresa se destacar das demais é criar incentivos atrativos baseados na possibilidade de progressão na empresa e carreira. Quando entravam os colaboradores havia sempre um processo de formação inicial que depois eram avaliados dependendo da categoria para que entrassem, ou de seis meses ou de um ano, e que poderiam subir sempre no escalão: se entrassem como operacionais depois podiam subir a especialistas, depois de especialistas podiam subir a formadores, tinham sempre a possibilidade de progressão e isso acabava por ser um fator motivador para que se empenhassem não só no seu trabalho, mas também que ficassem mais tempo na empresa.”* Entrevistado 4.

Outro participante explica que o estímulo à permanência dos colaboradores nas empresas estava relacionado com a expectativa de expansão da empresa, transmitindo uma crença de que haveria mais oportunidades de crescimento e realização pessoal no futuro. O próximo exemplo mostra a perceção que o Entrevistado 1 tinha de como era feito o processo de retenção num restaurante onde trabalhou: *“(...) O facto de haver uma expansão, que realmente chegou a acontecer, era a possibilidade de adquirir um novo cargo, ou seja, possibilidade de crescer dentro da própria empresa que os mantinha. Muitas vezes é uma crença falsa daquilo que pode acontecer, mas geralmente é isso que faz permanecer a pessoa.”* Entrevistado 1.

ix) Desafios

A categoria “Desafios” está associada às dificuldades sentidas pelas empresas nos processos de atração e retenção de colaboradores, no ponto de vista dos pelos ex-colaboradores entrevistados. Esta apareceu por meio de três subcategorias, especificamente: repensar no recrutamento e seleção, falta de mão-de-obra qualificada e falta de planeamento estratégico.

cc) Repensar no recrutamento e seleção

Outro desafio sentido pelos ex-colaboradores do setor (n=6) é a leviandade com que é conduzido o processo de recrutamento e seleção e consequente efeito na prestação de serviços do restaurante ao público. Este processo é visto como praticamente inexistente pela falta de preocupação de muitos gestores com o momento da entrevista e falta de exigência mínima expectável para aquela que é uma das fases mais importantes para atrair candidatos. Em seguida é apresentado um excerto exemplificativo: *“(...) Hoje em dia não há, não há seleção nenhuma. Hoje é zero completamente. (...) na última casa onde eu trabalhei e neste momento eu acho que o critério de seleção nem sei se existe, é basicamente queres trabalhar vens trabalhar. A restauração perdeu-se totalmente, a partir do momento em que as casas abrem portas e entra quem quer para trabalhar, não há critério de recrutamento e seleção nenhum.”* Entrevistado 8

Em consequência, a preparação para este processo, como por exemplo na formulação de currículo adequado, e momento de entrevista por parte dos candidatos acabava automaticamente por ser nulo, como foi referido na Entrevista 7: *“(...) Como eles não pediam isso, ou seja, não era um requisito eu acabava por também não fazer o currículo nem me preparar para a entrevista. Basicamente na restauração funciona muito por trabalhares pelo mínimo, é que eles querem, só isso.”* Entrevistado 7.

Para atrair e recrutar melhor, surge uma necessidade de repensar e adaptar o processo de recrutamento e seleção às necessidades atuais das pessoas. Alguns participantes entendem a importância de as empresas apostarem mais nesta fase inicial a fim de conseguirem atrair aqueles que melhor se encaixam nas vagas disponíveis, priorizando o momento da entrevista e o currículo de cada candidato. O seguinte testemunho corrobora este facto: *“(...) Eu acho que faz parte de qualquer candidato ter essa preocupação de apresentar um bom currículo e pesquisar sobre a empresa para onde se está a candidatar, bem como do lado da empresa em ter essa preocupação para conseguir destacar os melhores candidatos (...)”*. Entrevistado 4.

dd) Falta de mão-de-obra qualificada

Outro desafio à implementação de estratégias de atração e retenção é, segundo cinco entrevistados, as empresas optarem por contratar colaboradores não qualificados, em vez de investir na formação e educação de profissionais mais qualificados. Como vamos ver no próximo exemplo, esta decisão pode resultar em colaboradores menos satisfeitos e menos comprometidos com a empresa, por sentirem que as suas habilidades e experiências não são valorizadas. Perceber estas perspectivas é fulcral, dado que quase todos os participantes neste estudo são formados academicamente na área da hotelaria e restauração: *“(...) O que está a acontecer agora é que as empresas estão a optar pelos não qualificados. Por exemplo, vem uma pessoa nova, mesmo que não saiba fazer as coisas, o restaurante acaba por preferir ficar com ela porque é mão de obra (...) na perspectiva deles, é mais caro educá-los e formá-los.”* Entrevistado 2.

ee) Falta de planeamento estratégico

De acordo com oito participantes muitas empresas de restauração não têm estratégias bem definidas para trabalhar a retenção de colaboradores, o que pode contribuir para as dificuldades enfrentadas neste processo. A Entrevista 6 revela essa evidência: *“(...) posso dizer que não tinha perceção de que existia um plano estratégico para nos reter e eu nunca senti essa preocupação, porque era tanta a procura, há tanta gente a querer trabalhar por trocos. Então, há muita oferta e eles não eram assim tão exigentes quanto isso e a questão de não haver algum plano ou algum benefício qualquer para que a empresa dê ao colaborador e eu acho que isso realmente são coisas que impedem as pessoas depois também de quererem ficar.”* Entrevistado 6.

Isto muitas vezes explica-se pela dificuldade que as empresas têm em perceber o que realmente satisfaz cada colaborador individualmente, uma vez que cada pessoa tem as suas aspirações e objetivos pessoais. Segundo estes, é necessário entender as necessidades e expectativas dos colaboradores para mantê-los satisfeitos e engajados no trabalho, como exemplifica o próximo testemunho: *“(...) Eu acho que a dificuldade deles é perceber a realidade. Se estamos num país*

onde supostamente as pessoas têm educação, há escolas técnicas, há escolas superiores, há faculdades, há mestrados, nós temos cursos de turismo, nós temos cursos de restauração, eles têm de alinhar as suas necessidades com as dos trabalhadores (...)”. Entrevistado 8.

Outras três subcategorias que emergiram, mas que não obtiveram saturação teórica, foram as seguintes:

- Chefias

“(...) Só que eu acho que as mentalidades são tão pequeninas às vezes das pessoas que estão à frente que a casa não pode ter outro tipo de mentalidade e como é que a casa consegue crescer assim se a casa é o reflexo daqueles que a orientam, são as bases, são os pilares (...)”. Entrevistado 8.

- Falta de apoio do estado

“(...) Se me perguntar o que é que poderia ser feito para mudar o setor e promover a atração e retenção era o estado dar outro tipo de apoio às empresas e patrocinar as formações (...) não podemos pôr as culpas todas na entidade patronal pois estas têm muito pouco apoio. As pequenas empresas têm apoios muito poucos e uma carga de impostos muito grande que nem dá para dar outras condições aos seus colaboradores. Muitas vezes, ao contrário do que se acredita, não é má vontade dos patrões (...)”. Entrevistado 10.

- Fragilidade dos Recursos Humanos

“(...) neste setor, os recursos humanos são a grande fragilidade do setor, porque as pessoas não dão garantias de nada, os funcionários não dão garantias de nada. Porque se houver uma falha no restaurante de um elemento fundamental pode abanar a estrutura toda e trazer consequências muito graves (...)”. Entrevistado 3.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste quarto capítulo será apresentada uma visão sobre os resultados alcançados em ambos os estudos, tendo em consideração a revisão da literatura realizada sobre o tema e os objetivos da investigação. Esta discussão dos resultados está interligada e relacionada com a teoria existente sobre o grande tema identificado nesta investigação, nomeadamente: as estratégias de atração e retenção de colaboradores. Não obstante, outro tema central e que também emergiu na análise qualitativa, vai ser inevitavelmente alvo de discussão pela sua relevância também no estado de arte: as particularidades do setor da restauração. A combinação de diferentes fontes e métodos conduziu à triangulação destas duas dimensões da investigação, podendo referir-se que cada uma delas em muito contribuiu para entender o fenómeno em estudo.

O presente estudo, teve como principais objetivos, analisar o discurso dos representantes de empresas de restauração sobre a adoção de práticas de GRH, nomeadamente de atração e retenção de talento e analisar a perceção de ex-colaboradores do setor em relação a essas práticas de GRH.

Com base na literatura, parece-nos evidente que as práticas relacionadas à GRH exercem um papel estratégico na gestão das organizações. A adoção de estratégias apropriadas voltadas para atração, desenvolvimento contínuo e retenção dos colaboradores é essencial para alcançar um desempenho organizacional satisfatório, uma vez que a componente humana cada vez mais é considerada a principal vantagem competitiva das empresas (Boz & Yılmaz, 2017).

No que respeita ao **Recrutamento e Seleção**, verificou-se que os trabalhadores percecionam os melhores métodos para divulgar as vagas existentes como as empresas. Contrariando o que Reis (2010) sugere, as redes sociais e os contactos pessoais são os melhores meios de divulgação das vagas disponíveis. Apesar de as empresas ainda não terem como hábito procurar os melhores talentos nas escolas de hotelaria, tanto os ex-colaboradores como os empresários referem a importância para a contratação de indivíduos com competências e qualificações desejáveis para desempenhar uma função com sucesso (Dessain, 2016). Ambos

estudos desta investigação, mesmo que em polos opostos, mostram que, atualmente, o recrutamento não é eficaz, uma vez que não consegue captar um contingente de pessoas suficiente para suprir as necessidades do processo (Almeida, 2014) porque a mão-de-obra no mercado é escassa.

Não obstante, através de uma abordagem holística dos resultados obtidos, é perceptível que existem pontos de vista distintos em relação ao processo de recrutamento. Por um lado, os dirigentes assumem ter, na sua generalidade, um cuidado constante com os processos de recrutamento e seleção na procura dos melhores colaboradores. Por outro lado, os ex-colaboradores sentem que estes processos são praticamente inexistentes, desde a negligência da entrevista até à desvalorização do currículo, enquanto “passaporte” de cada indivíduo no mercado de trabalho.

Por sua vez, na prática de **Acolhimento e Integração**, os trabalhadores também encaram esta etapa como fulcral na criação de um bom impacto da empresa no colaborador recém-chegado, tal como defende Byford et al (2017) e na promoção da satisfação e retenção do mesmo (Robbins & Judge, 2017). Na nossa investigação, as empresas caracterizam o seu processo de acolhimento e integração como completo, sendo as principais estratégias utilizadas neste domínio ao nível da existência do manual de acolhimento, desde a apresentação da organização, das instalações aos membros que a constituem, à explicação e divulgação das normas internas de funcionamento da organização e das tarefas a desempenhar e à comunicação atempada a todos os outros colaboradores. Outras ferramentas para acolher os novos membros são também realçadas como a formação de novos colaboradores e a atribuição de um tutor, o que vai em linha com Calheiros (2019). Todavia, os participantes desta investigação que presenciaram esse processo nas empresas de restauração refutam totalmente a opinião dos empresários, avaliando-o como ilusório também, mas subscrevendo a sua importância.

Ao nível do sistema de **Recompensas** é perceptível que a inclusão de estratégias de atração e retenção, por meio de mais horários diretos e próximos dos ditos “normais” e mais folgas semanais, preferencialmente rotativas, consecutivas

e ao fim-de-semana, são, sem dúvida, as práticas de recompensas mais abordadas pelos ex-colaboradores e dois motivos que demonstraram ser preponderantes na sua decisão de abandonar o setor da restauração, pela ausência das mesmas. Tal ponto de vista é acompanhado pelas empresas que já tentam refletir a importância da flexibilização dos horários e folgas no seu plano estratégico, mesmo que ainda não possuam grande representatividade, e vai ao encontro do que diz a literatura (Almeida, 2014; Rodríguez-Sánchez et al., 2020). No nosso estudo, os gestores perspetivam que estas características do setor são as que impossibilitam a concessão de uma melhor estratégia de recompensas e não vislumbram alternativas, o que já não coincide com a perspetiva da literatura que sublinha a necessidade de atribuição de horários flexíveis no plano estratégico de retenção das empresas para uma maior motivação e satisfação dos colaboradores (Lee & Lin, 2014; Rodríguez-Sánchez et al., 2020).

Pelas vozes dos ex-colaboradores, o seguro de saúde é um benefício bastante aliciente e pode ser mais um indicador para a falta de profissionais de restauração, pois mais de metade das empresas não encara este benefício como importante na sua estratégia de retenção.

A segurança no trabalho, em termos de estabilidade, é a recompensa intrínseca mais valorizada pelas empresas, mesmo que não tenha sido um tema abordado por nenhum dos entrevistados, possivelmente por ser dado como adquirido. Todos os outros pagamentos indiretos oferecidos aos funcionários, referidos por Camara (2016), como pensões, planos de educação ou descontos em produtos da companhia, alimentação e transporte não são apresentados pelos inquiridos nesta investigação, como integrantes da política de retenção. Este posicionamento por parte das empresas é interpretado como uma fraqueza por parte dos trabalhadores do setor que procuram melhores condições de vida e, obviamente de trabalho, e as empresas deste setor não as conseguem acompanhar. Ainda alinhado aos benefícios em espécie ou outros, os prémios de desempenho são também muito cativantes para os profissionais, ainda que sejam um recurso muito rudimentar nas práticas das empresas integrantes desta investigação e ambos os lados confirmam isso.

Tal como advoga McKay et al. (2012), o salário é um dos maiores desafios na indústria da restauração e é claro o seu impacto negativo na motivação e satisfação de colaboradores. Nesta investigação apenas um entrevistado gozava de um salário acima da média, tendo todos os outros apresentado queixas quanto ao valor insuficiente e desajustado da sua remuneração mensal face à carga horária exercida. Contudo, na perspectiva das organizações, grande maioria dos gestores acredita atribuir remunerações ajustadas às funções e escuda-se de incentivos monetários para tentar reter colaboradores. Uma percentagem menor dos gestores, com uma visão mais preocupada, reflete que os salários são abaixo da média e que gostariam que ter menos encargos a comportar para que este fosse mais atrativo. Entendemos pelos resultados obtidos que a variável remuneração é importantíssima para os trabalhadores, encontrando-se na base de troca de qualquer trabalho, mas a atribuição de melhores condições de trabalho, como por exemplo horários praticáveis e folgas ajustadas prevalecem.

Relativamente à **Gestão de Carreiras**, ficamos a saber, de acordo com os resultados dos questionários, que a tentativa das empresas em atrair e reter profissionais de restauração, mediante estratégias de crescimento e progressão profissional, é limitada. Este dado explica o que refere a literatura sobre a falta de oportunidades de crescimento ser um dos principais fatores de abandono de colaboradores do setor, dado que recompensas não financeiras como esta são decisivas na satisfação dos colaboradores (Chiavenato, 2014). Em consonância com esta dimensão, na perspectiva dos colaboradores o processo de retenção apenas será exequível se as empresas valorizarem as pessoas e investirem na formação das mesmas, direcionando as suas forças em melhorar as competências e qualidades individuais de cada um deles. Em contrapartida, é evidente, com a aplicação do questionário, que o investimento em formação não é uma das práticas mais utilizadas pelas empresas, pelo que estratégias de retenção como a possibilidade de formação contínua e adaptada às necessidades individuais são totalmente desconsideradas no nosso universo de respondentes. Também verificamos que, ao contrário da literatura que aponta o investimento em formação contínua dos colaboradores como vital para aprimorar o desenvolvimento profissional dentro de uma organização (Chiavenato, 2014), na realidade, os representantes das empresas

não preconizam esta vontade dos colaboradores. Se por um lado, um dos principais motivos que leva as empresas a rejeitar candidatos é a falta de experiência adequada às funções, por outro, a falta de competências técnicas não é fator suficiente para excluí-los do processo de recrutamento.

Ao serem questionados sobre as razões que pensam levar os candidatos a rejeitar ofertas de emprego nas suas empresas um terço dos representantes de estabelecimentos de restauração confessou não ter noção de qual a razão. Os outros dois terços acreditam que seja em primeiro lugar a falta de condições de trabalho, seguida da remuneração insuficiente, da falta de incentivos e benefícios complementares ao salário, da falta de oportunidades de crescimento de carreira e, por último, do clima organizacional negativo. Esta perspetiva não se coaduna com os interesses e prioridades dos colaboradores, confirmando a dificuldade das chefias em entender as necessidades de RH. Tal como sugere a literatura, a GRH tem de conhecer bem os seus colaboradores para ir ao encontro das suas necessidades e desejos num meio termo em que ambos os lados beneficiem (Yildirim & Korkmaz, 2017).

Relativamente às hipóteses formuladas, verificou-se existirem algumas diferenças estatisticamente significativas, pela aceitação das Hipóteses 1 e 2, na prática de atração inerente à definição do perfil do candidato nas vagas disponíveis e na rejeição de candidatos por incompatibilidades culturais na retenção de talento consoante o tipo de restaurante, sendo os restaurantes de *fine dining* aqueles que mais zelam e valorizam essas práticas. Esta afirmação comprova-se pelos dados estatísticos do valor médio apurado pelas variáveis definição do perfil do candidato (78,31) e incompatibilidade cultural (71,5) nos restaurantes de *fine dining*. Estes resultados acompanham a teoria de DiPietro et al. (2019) que reflete o papel do recrutamento e seleção em alinhar os valores de potenciais candidatos aos da empresa e deste impacto consequente na retenção e satisfação dos funcionários. Ainda ficamos a saber que as oportunidades de progressão de carreira e a flexibilidade de horários não diferem significativamente em função do tipo de restaurante, pela rejeição das Hipóteses 3 e 4.

As características específicas do setor da restauração também desempenham um papel fundamental na compreensão dos desafios associados à atração e retenção de talentos, constituindo um dos temas principais desta investigação. É importante reconhecer que a atividade da restauração apresenta inerentemente dificuldades exclusivas. Esta, por tradição, é uma atividade económica que funciona continuamente todos os dias do ano e numa base operacional de 24 horas/dia, o que resulta em horários pouco convencionais, uma vez que envolve trabalhar por turnos e com dias de descanso desfasados da maioria da população. Além dessa característica singular da atividade, há também a influência do fator sazonalidade (Chiriko, 2021), que resulta num aumento significativo da carga horária diária durante os períodos de elevada procura. Ademais, somam-se a estes elementos a natureza altamente personalizada dos serviços prestados e a necessidade de contacto direto com o cliente, o que requer que os profissionais da área estejam constantemente apaixonados, entusiasmados e focados no atendimento ao cliente, obrigando-os a uma grande disponibilidade física e mental para desempenhar as suas funções.

Aliado a ambientes de alta pressão, aos quais estão sujeitos, e stress associados (Ayachit & Chitta, 2022), gera-se um outro constrangimento de conciliação entre vida pessoal e tempo de trabalho, pelo que os colaboradores são forçados a estar muito tempo no local de trabalho e sem tempo de lazer com familiares ou amigos de outros setores de atividade mais flexíveis. Alinhado com Yildirim et al., (2021) e Pomi (2008), estas características únicas conduzem a uma precaridade na contratação de novos talentos, provocando uma elevada rotatividade no emprego e períodos de permanência curtos nas organizações, fomentando o referido *turnover*. Portanto, a natureza do setor por si só já cria um obstáculo inicial para atrair e reter colaboradores.

A cultura e a filosofia organizacional desempenham um papel crucial neste contexto. Empresas que adotam uma abordagem voltada para o desenvolvimento dos seus colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho positivo e valorizando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional podem ser mais atraentes para os profissionais que consideram trabalhar no setor da restauração, tal como é

sugerido por Allard et al. (2011). Por outro lado, empresas que não enfatizam esses aspectos podem enfrentar desafios adicionais na atração e retenção de talentos.

Uma ideia importante a considerar é a relação de causa e efeito. As características específicas do setor da restauração podem criar inações que dificultam a atração e retenção de talentos. A título de exemplo, se as empresas não investirem em treino e desenvolvimento profissional devido às pressões financeiras do setor, isso pode resultar em colaboradores menos qualificados e insatisfeitos. Isso, por sua vez, pode tornar ainda mais difícil atrair e reter talentos de alta qualidade. Portanto, existe um ciclo de causa e efeito em jogo, onde as características do setor podem influenciar diretamente a capacidade de uma empresa de atrair e reter talentos e não só por motivos de gestão organizacional.

Nesta linha de pensamento, a falta de planeamento estratégico nas empresas do setor da restauração pode agravar os desafios já existentes. Empresas que não têm uma estratégia sólida para a atração e retenção de talentos podem enfrentar altas taxas de rotatividade e custos associados. É fundamental que as empresas do setor reconheçam a importância de um planeamento estratégico eficaz e estejam dispostas a investir nele para superar as barreiras já impostas pelas características do setor.

CONCLUSÃO

Esta dissertação pode ser vista como um pequeno passo para o estudo das estratégias ligadas à GRH, na sua inteira e complexa realidade, nas empresas de restauração, em particular, na Área Metropolitana do Porto. A investigação contribui para a literatura do setor da restauração, especialmente no que se refere à atração e retenção de RH, entendo os motivos da sua rotatividade e que medidas de motivação adotar para otimizar a indústria de alimentos e bebidas.

Este trabalho teve como objetivo geral caracterizar o processo de atração e retenção de talento no setor da restauração. De modo a dar resposta a esta questão, a investigação desenvolvida neste trabalho centrou-se na identificação e descrição das estratégias de GRH utilizadas nestes processos e reflexão sobre estes dois conceitos através da perspectiva dos próprios colaboradores sobre esta temática numa dupla componente: através da revisão da literatura e do estudo empírico.

A literatura que sustenta esta investigação reitera a importância da componente da GERH e da sua influência na satisfação e desempenho dos funcionários. Além disso, expõe a complexidade dos processos de atração e retenção nas empresas de restauração através da caracterização dos mesmos.

Foi adotada uma metodologia mista para uma maior compreensão da pluralidade da questão em análise. As técnicas de recolha de informação basearam-se no inquérito por questionário aplicado aos responsáveis das empresas de restauração e na realização de entrevistas aos ex-trabalhadores. O recurso ao inquérito por questionário permitiu obter informação sobre a estratégia organizacional das empresas na implementação de práticas de GRH. As entrevistas efetuadas aos ex-colaboradores da indústria teve por objetivo analisar a perceção dos mesmos sobre as práticas de GRH adotadas pelas empresas, e em simultâneo, verificar a adoção dessas diferentes práticas.

A complementaridade de métodos utilizados e a análise dos resultados permite-nos dar resposta ao objetivo geral e aos objetivos específicos definidos. Neste contexto, o objetivo geral de caracterizar o processo de atração e retenção de

talento no setor da restauração foi cumprido pela ajuda do alcance dos objetivos específicos propostos a analisar.

A análise dos resultados obtidos no questionário permitiu dar resposta ao primeiro e segundo objetivo específico, ou seja, descrever as medidas adotadas pelas empresas de restauração para promover a atração de novos colaboradores e a retenção de colaboradores. Pela análise efetuada verifica-se que as empresas ainda se encontram muito aquém de possuir um plano estratégico que promova uma atração e retenção eficaz. As medidas utilizadas para atrair novos talentos é reduzida, cingindo-se principalmente a questões salariais e de segurança no trabalho. Cuidados com flexibilidade de horários e folgas são crescentes, no entanto ainda pouco representativos, e incentivos como prémios de produtividade e desempenho e oportunidades de progressão de carreira são também já aliciados por algumas empresas, mas não refletem ainda a generalidade do setor. Na tentativa de captar RH para o setor detetamos que as empresas fazem um acompanhamento do mercado para se ajustarem às tendências do mesmo e definem o perfil dos candidatos para as vagas disponíveis, havendo uma maior incidência neste cuidado por parte dos restaurantes sofisticados (*fine dining*). Todavia, como estratégia de comunicação, apenas partilham as vagas de emprego disponíveis nas redes sociais e através de contactos pessoais, preterindo todas outras práticas mais efetivas de encontrar os melhores indivíduos, a qual é sugerida na literatura.

As estratégias que mais contribuem para reter funcionários são logo no acolhimento das novas entradas na empresa, resumindo-se na preocupação em apresentar a empresa, comunicar todas as suas especificidades e métodos de trabalho e colocar à vontade com os restantes membros, do ponto de vista do envolvimento e integração na equipa. Tal como no processo de atração, este controlo do abandono por parte das empresas, apresenta uma faceta mais reativa que preventiva e, de tal modo, assenta em recompensas monetárias. Surpreendentemente ao nível das oportunidades de participação nas atividades da empresa, verificamos que as chefias incentivam ao envolvimento dos colaboradores em tomadas de decisão, o que projeta uma maior responsabilização

e motivação das pessoas pelo contributo que podem ter em momentos decisivos (Boon & Biron, 2016; Cunha et al., 2012).

Através das entrevistas efetuadas aos ex-colaboradores foi possível identificar a perspetiva dos colaboradores sobre os processos de atração e retenção nas empresas de restauração. Os interlocutores partilharam a inexistência sentida dos processos de atração e retenção e, caso existissem práticas em curso, estas não eram aplicadas de forma estruturada e pensada. Em linha com Armstrong (2009) a remuneração mensal ou outras compensações monetárias perderam peso na decisão de permanência nas empresas, sendo cada vez mais valorizados benefícios relacionais que promovam um equilíbrio profissional e pessoal e, conseqüentemente, uma melhor qualidade de vida. É importante que as empresas desenvolvam estratégias que permitam aumentar a satisfação dos seus colaboradores tendo em mente o desenvolvimento e progressão dos seus talentos, aliados a uma cultura e ambiente saudáveis que garantam um sentimento de pertença, lealdade e compromisso para com a empresa (Armstrong & Taylor, 2020; Jang et al., 2015).

Pelas hipóteses formuladas, os resultados revelaram diferenças estatisticamente significativas em relação à atração e retenção de talentos com base no tipo de restaurante. Os restaurantes de *fine dining* destacaram-se ao priorizar a definição do perfil do candidato no processo de recrutamento e ao rejeitar candidatos devido a incompatibilidades culturais, apoiando a teoria que enfatiza a importância do recrutamento alinhado com os valores da empresa para a retenção e satisfação dos funcionários. Não obstante, não foram encontradas diferenças significativas em relação às oportunidades de progressão de carreira e flexibilidade de horários entre os diferentes tipos de restaurantes.

Com o nosso estudo observamos que as empresas já promovem algumas estratégias bem aceites pelos colaboradores, mas nota-se que não é de forma consertada e alavanca. Em sintonia com tudo exposto, isto comprova-se pelos restaurantes acreditarem que o plano estratégico que têm para atrair e reter RH é

moderadamente eficaz, quando está claro que tal não é percebido por aqueles que trabalham nas organizações.

Conclui-se que as características estruturais e conjunturais do setor da restauração representam o “outro lado da moeda” neste papel decisivo da GRH nas empresas do setor. Essas características singulares contribuem, inadvertidamente, para a precariedade na contratação de novos colaboradores, resultando em alta rotatividade e permanência curta nas organizações. Entendemos que muitas das características intrínsecas à atividade são dificilmente alteráveis, o que não invalida que o papel da GRH possa atenuar estas particularidades e tornar o setor da restauração mais atrativo àqueles que o procuram. A cultura e a filosofia organizacional desempenham um papel importante nos processos de atração e retenção, com empresas que ao valorizarem o desenvolvimento dos colaboradores distinguem-se pela sua atratividade. A nossa investigação culmina no importante papel organizacional nesta atividade, mostrando que a falta de planeamento estratégico nas empresas agrava estes desafios. Face a este panorama, as particularidades do setor, juntamente o planeamento estratégico de RH, ou falta dele, são fatores interligados que afetam a atração e retenção de talentos no setor da restauração.

Todo este enredo sempre existiu mas foi claramente despoletado pela pandemia provocada pela Covid-19, decorrente da mudança de realidade na vida dos indivíduos e consciencialização da volatilidade do setor. É crucial que as empresas reconheçam esses desafios e implementem estratégias eficazes para superá-los e garantir a estabilidade e a qualidade de sua força de trabalho.

Limitações do estudo

Primeiramente, uma das limitações foi a falta de informação e a escassez de literatura científica sobre a caracterização da atividade da restauração, particularmente em Portugal e ao seu setor. A revisão da literatura centrou-se, sobretudo, em questões de atração e retenção de recursos humanos, numa extensão abrangente, dado que são escassos os estudos sobre a temática no setor da restauração em específico.

Devido a não existir uma plataforma agregadora do registo, licenciamento e organização territorial de todas as empresas de restauração em funcionamento, ou alguma entidade que o possua, a segunda limitação encontrada foi a dificuldade em reunir uma base de dados de todas as empresas compreendidas na dimensão geográfica do estudo, que fosse o mais real possível.

A terceira limitação, resultante de um dos métodos de obtenção de dados - o questionário - diz respeito à fraqueza amostra, pela sua componente geográfica e temporal. Detetou-se uma certa dificuldade na recolha da informação quantitativa, devido à falta de tempo dos respondentes para uma abordagem de maior profundidade e reflexão sobre estas temáticas para o desenvolvimento do estudo. Isso poderá ser explicado por as empresas se encontrarem no litoral do país e pela recolha de dados ter sido realizada na época alta de trabalho para muitos destes restaurantes da costa portuguesa.

Sugestões para o futuro

No entanto, existe ainda muito por se investigar sobre esta temática transversal a muitas das empresas de restauração e presente na realidade destas organizações. Algo que poderá enriquecer a investigação no âmbito deste tema, é se estudos futuros puderem alargar o número de participantes envolvidos a outras regiões, outras tipologias de empresas no setor da restauração e noutros contextos internacionais, a fim de comparar diferentes realidades e perceber este paradigma é transversal. Consideramos que poderá enriquecer a investigação se for considerado integrar simultaneamente, também, profissionais atuais do setor para explorar se as perceções destes colaboradores se assemelham às ouvidas pelos ex-colaboradores ou se apresentam diferenças.

Explorar um estudo de caso a uma empresa do setor da restauração poderia oferecer *insights* mais específicos sobre a razão pela qual muitas empresas ainda não adotam um planeamento estratégico de RH bem definido, a fim de compreender os motivos subjacentes a essa inexistência. Isto poderia ser feito através de um enfoque especial nos fatores que contribuem para essa falta de

estrutura, como é o caso das mentalidades de quem governa essas empresas serem muito conservadoras ou até mesmo por razões de natureza económico-financeira.

Também é visto como relevante que estudos futuros possam alargar a investigação a outros setores de atividade, nomeadamente ao setor hoteleiro, e tentar perceber se a realidade retratada na restauração se verifica nesse setor vizinho e as diferenças de impacto em empresas estruturalmente mais robustas.

Uma outra linha de investigação poderá ser desenvolvida tendo em vista a questão do *work-life-balance* e a sua necessidade crescente na articulação da vida profissional e pessoal dos indivíduos, principalmente em atividades tão desgastantes física e psicologicamente como trabalhar num restaurante.

Outro fator que poderia ser explorado e aprofundado em estudos futuros, são os desafios à atração e retenção que não aferiram saturação teórica na análise dos resultados qualitativos, mas que se caracterizaram únicas e interessantes, aferindo potencial para investigar mais dificuldades sentidas no setor. Neste caso, sugere-se que estudos futuros explorem os desafios das chefias, da falta de apoio do estado, da fragilidade dos recursos humanos.

Implicações para a prática

O presente estudo fornece *insights* valiosos que podem ser usados para aprimorar as práticas de RH utilizadas pelas empresas do setor e tem implicações práticas significativas. As empresas que adotem as melhores práticas identificadas neste estudo têm a oportunidade de se destacar como empregadores de escolha no setor de restauração.

Ao identificar as estratégias usadas pelas empresas para atrair e reter colaboradores, os gestores de RH no setor de restauração podem aprender com as práticas bem-sucedidas e implementá-las nas suas próprias organizações.

Ao compreender a perspetiva dos colaboradores sobre os processos de atração e retenção, as empresas podem ajustar as suas abordagens com base no feedback dos funcionários e ir ao encontro das suas expectativas/necessidades.

Ao reconhecer os desafios enfrentados pelas empresas na atração e retenção de colaboradores, a GRH pode tomar medidas proativas para reduzir o *turnover*, que pode envolver a criação de planos de desenvolvimento de carreira claros, a atribuição de oportunidades de crescimento e desenvolvimento e a criação de um ambiente de trabalho que valorize os funcionários e aumente a sua satisfação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2010). The Effects of Equity Sensitivity, Job Stressors and Perceived Organisational Support on Psychological Contract Breach. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14(1-2), 45-55. <https://doi.org/10.1177/097226291001400105>
- AHRESP. (2020). COVID-19: Impacto na Atividade Turística. https://ahresp.com/app/uploads/2020/04/AHRESP-EFEITOS-CORONAVIRUS-Resultados-03.abr_.2020.pdf
- AHRESP (2021). Análise Mensal à Atividade Turística: Inquério Abril 2021. <https://ahresp.com/2021/05/inquerito-impacto-covid-abril-2021/>
- AHRESP (2022). Resultados Inquérito AHRESP - janeiro 2022. <https://ahresp.com/2022/03/resultados-inquerito-ahresp-janeiro-2022/>
- Allard, K., Haas, L., & Hwang, C. P. (2011). Family-Supportive Organizational Culture and Fathers' Experiences of Work-family Conflict in Sweden. *Gender, Work & Organization*, 18(2), 141-157. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00540.x>
- Almeida, A. (2014). *Manual de Gestão de Recursos Humanos - da estratégia à prática (2ª)*. Sílabas & Desafios.
- Almeida, D. F. P., & Almeida, D. A. (2021). Gestão por competências com foco no desenvolvimento e retenção de talentos: Revisão da literatura. *Revista Prospectus*, 3(1), 82-97.
- Andrade, A. D., Oliveira, A. S., Luque, D., Flávio, M., Freire, H., Lopes, F., Tadeu, R., Marques, B., Ribeiro, R., & Horizonte, B. (2019). *Ações Estratégicas na Gestão de Recursos Humanos*.
- Anthony, W. P., Perrewé, P. L., & Kacmar, K. M. (1993). *Strategic human resources management*. Forth Worth: Driden Press.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15^a). Kogan Page Publishers.
- Ayachit, M., & Chitta, S. (2022). A systematic review of Burnout studies from the Hospitality literature. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31(2), 125–144. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1957743>
- Bailoa, S., & Cravo, P. (2021). O efeito da pandemia na estratégia nacional para o turismo em Portugal: O desafio da sustentabilidade. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 40, 31–47. <https://doi.org/10.18089/damej.2021.40.2>
- Banco de Portugal. (2022). Análise setorial do alojamento, restauração e similares. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1287>
- Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research: Perceptual foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6), 837–854. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2015-070>
- Barrows, C., & Vieira, E. T. (2013). Recommendations for the Development of a New operational classification System For The Foodservice Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 37(3), 349–376. <https://doi.org/10.1177/1096348012436375>
- Baum, T. (2002). Skills and training for the hospitality sector: A review of issues. *Journal of Vocational Education and Training*, 54(3), 343–364. <https://doi.org/10.1080/13636820200200204>
- Beer, M. (1986). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49–56. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-)
- Berenguer, G., Gil, I., & Ruiz, M. E. (2009). Do upscale restaurant owners use wine lists as a differentiation strategy? *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 86–95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.04.003>

- Boella, M., & Goss-Turner, S. (2012). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080458052>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177–2200. <https://doi.org/10.1177/0018726716636945>
- Boxall, P. F. (1992). Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication? *Human Resource Management Journal*, 2(3), 60–79.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). To saturate or not to saturate? Questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 13(2), 201–216. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1704846>
- Brewer, P., & Sebby, A. G. (2021). The effect of online restaurant menus on consumers’ purchase intentions during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102777>
- Buckley, R., & Caple, J. (2009). *The theory and practice of training*. (6^a). Kogan Page Publishers.
- Byford, M., Watkins, M. D., & Triantogiannis, L. (2017). New Leaders Need More Than Onboarding. *Harvard Business Review*, 95(3), 78–86. <https://hbr.org/2017/05/onboarding-isnt-enough>
- Cabrera, E. F. (2006). *La formación. Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice Hall/Financial Times.

- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e seleção – da teoria à prática*. Editora RH.
- Camara, P. B. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (Dom Quixote, Ed.; 4ª Edição).
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de recursos humanos: Abordagem das boas práticas*. Vida Económica Editorial.
- Chang, R. C. Y., Kivela, J., & Mak, A. H. N. (2011). Attributes that influence the evaluation of travel dining experience: When East meets West. *Tourism Management*, 32(2), 307–316. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.02.009>
- Chiattonne, P. (2021). Os Impactos do COVID 19 na Restauração e as Inovações e Tendências para o Setor. In *Atas Do VII Encontro Científico Da UI&D* (pp. 109–118).
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª). Manole.
- Chiriko, A. Y. (2021). How hotels suffer from and deal with the economic effects of tourism seasonality: A case study of Aksum, Ethiopia. *Research in Hospitality Management*, 11(2), 137–143. <https://doi.org/10.1080/22243534.2021.1917751>
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297–298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Correia, A., Moital, M., Da Costa, C. F., & Peres, R. (2008). The determinants of gastronomic tourists' satisfaction: a second-order factor analysis. *Journal of Foodservice*, 19(3), 164–176. <https://doi.org/10.1111/j.1745-4506.2008.00097.x>
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey*. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2010). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd ed.). Sage Publications.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª)*. Edições Sílabo.
- Dessain, N. (2016). Human resources marketing and recruiting: Introduction and overview. *Handbook of Human Resources Management* (M. Zeuch, Ed.). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>
- Diário da República (2015). Decreto-Lei n.º 10/2015: Regime Jurídico de acesso e exercício de atividades de comércio, serviços e restauração, Pub. L. No. Artigo 2º
- DiPietro, R., Martin, D., & Pratt, T. (2019). Understanding employee longevity in independent fine dining restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4062–4085. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0869>
- Eurostat. (2022). Eurostat annual tourism statistics.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de recursos humanos para gestores*. Editora RH.
- Fletcher, L. (2019). How can personal development lead to increased engagement? The roles of meaningfulness and perceived line manager relations. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1203–1226. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1184177>
- Fonseca, M. T. (2018). *Tecnologias gerenciais de restaurantes*. Senac.
- Fusté-Forné, F. (2016). Los paisajes de la cultura: la gastronomía y el patrimonio culinario. *Desde La Academia*, 04–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.22235/d.v0i24.1166>
- Garcez, E. M. S., Fachin, G. R. B., & Júnior, P. P. A. (2000). Indicadores da qualidade em restaurantes: Um estudo de caso. *Revista de Ciências Da Administração*, 2(3), 29–38.

- Giley, J. W., Egglund, S. A., & Giley, A. M. (2002). *Principles of human resources development*. Perseus Books.
- Jimenes-Minasse, M. H. S. G. (2018). A formação superior em gastronomia E a realidade do mercado de trabalho No estado de São Paulo: percepções de coordenadores e empregadores. *Turismo Visão e Ação*, 21(1), 121. <https://doi.org/10.14210/rtva.v21n1.p121-143>
- Goertz, G., & Mahoney, J. (2012). *A tale of two cultures: Qualitative and quantitative research in the social sciences*. . Princeton University Press.
- Gomes, C., Malheiros, C., Campos, F., & Lima Santos, L. (2022). COVID-19's Impact on the Restaurant Industry. *Sustainability*, 14(18), 11544. <https://doi.org/10.3390/su141811544>
- Groysberg, B., Abbott, S., Marino, M. R., & Aksoy, M. (2021). Compensation packages that actually drive performance. *Harvard Business Review*, 99(1), 102–111.
- Guedes, T. A., Martins, A. B. M., Acorsi, C. R. L., & Janeiro, V. (2005). *Estatística descritiva. Projeto de ensino aprender fazendo estatística*.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Herbert, M. (2011). *An exploration of the relationships between psychological capital (hope, optimism, self-efficacy, resilience), occupational stress, burnout and employee engagement [Doctoral Dissertation, Stellenbosch University]*. <http://scholar.sun.ac.za>
- Hipp, C., & Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, 34(4), 517–535. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.03.002>
- HOTREC. (2018). *Facts and figures*. <https://www.hotrec.eu/facts-figures-2/>
- Howells, J. (2010). Services and innovation and service innovation: new theoretical directions. *Handbook of innovation and services: A multi-disciplinary perspective* (F. Gallouj & F. Djellal, Eds.). Edward Elgar.

- Hyun, S. S., & Kang, J. (2014). A better investment in luxury restaurants: Environmental or non-environmental cues? *International Journal of Hospitality Management*, 39, 57–70. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.003>
- Ibrahim, A. U., & Daniel, O. C. (2018). Talent management and its effects on the competitive advantage in organizations. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research*, 5(11), 4247–4253. <https://www.researchgate.net/publication/360311209>
- INE. (2020). *Estatísticas do Turismo - 2019 (Edição 2020)*. Estatísticas Oficiais.
- INE. (2022). *Índices de Volume de Negócios, Emprego, Remunerações e Horas Trabalhadas nos Serviços*.
- Jang, Y., Ro, H., & Kim, T. H. (2015). Social Servicescape: The Impact of Social Factors on Restaurant Image and Behavioral Intentions. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 16(3), 290–309. <https://doi.org/10.1080/15256480.2015.1054758>
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 26(4), 364–381. <https://doi.org/10.1108/01437720510609555>
- Kato, T., & Kauhanen, A. (2018). Performance pay and enterprise productivity: the details matter. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 1(1), 61–73. <https://doi.org/10.1108/JPEO-03-2018-0013>
- Kaufman, B. E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*, 11(4), 505–533. www.HRmanagementreview.com
- Knollenberg, W., Duffy, L. N., Kline, C., & Kim, G. (2021). Creating Competitive Advantage for Food Tourism Destinations Through Food and Beverage Experiences. *Tourism Planning & Development*, 18(4), 379–397. <https://doi.org/10.1080/21568316.2020.1798687>

- Kruskal, W. H., & Wallis, W. A. (1952). Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 47(260), 583–621. <https://doi.org/10.1080/01621459.1952.10483441>
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214. <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>
- Lee, H.-W., & Lin, M.-C. (2014). A study of salary satisfaction and job enthusiasm – mediating effects of psychological contract. *Applied Financial Economics*, 24(24), 1577–1583. <https://doi.org/10.1080/09603107.2013.829197>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36(4), 857–866. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00515.x>
- Madeira, F., Andrade, V., & Pinto, P. (2021). Impacto do confinamento devido à pandemia COVID-19 na satisfação com o trabalho: um caso português. *Revista Da UI_IPSantarém*, 9(2), 9–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.25746/ruiips.v9.i2.26407>
- Mahoney, T. A., & Deckop, J. R. (1986). Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM). *Journal of Management*, 12(2), 223–241.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica (5ª)*. Editora Atlas.
- Martin, N. H., & Strauss, A. L. (1956). Patterns of Mobility Within Industrial Organizations. *The Journal of Business*, 29(2), 101–110.
- McGuire, D., Germain, M. L., & Reynolds, K. (2021). Reshaping HRD in Light of the COVID-19 Pandemic: An Ethics of Care Approach. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 26–40. <https://doi.org/10.1177/1523422320973426>

- Mckay, S., Jefferys, S., Paraksevopoulou, A., & Keles, J. (2012). Study on precarious work and social rights.
- Namkung, Y., & Jang, S. C. (Shawn). (2009). The effects of interactional fairness on satisfaction and behavioral intentions: Mature versus non-mature customers. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 397–405. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.11.001>
- Namkung, Y., & Jang, S. (Shawn). (2008). Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 142–155. <https://doi.org/10.1108/09596110810852131>
- Nawaz, T. (2019). Exploring the Nexus Between Human Capital, Corporate Governance and Performance: Evidence from Islamic Banks. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 567–587. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3694-0>
- Neves, C. (2022, August 18). Restauração: Falta mão-de-obra ou faltam condições? *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/sociedade/restauracao-falta-mao-de-obra-ou-faltam-condicoes-15098368.html>
- NRA. (2019). . <https://www.restaurant.org/Home>
- OMT, & Global Tourism Economy Research Centre. (2022). A Youth-led Recovery of Global Tourism – Priorities and Recommendations. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284423705>
- Oxford Dictionaries. (2021). *Oxford English Dictionary* (Oxford University Press, Ed.; 3rd ed.).
- Palharini, F. A. (2002). Recrutamento de Recursos Humanos: fundamentos e tendências. *Cadernos Do ICHF*, 1(8), 1–24.
- Parmenas, N. H. (2022). Employee engagement: Turn over prevention strategies and the key to improving performance management in a multinational company . *Journal of Economics, Management, Entrepreneurship, and Business (JEMEB)*, 2(1), 8–12. <https://doi.org/10.52909/jemeb.v2i1.70>

- Parsa, H. G., Shuster, B. K., & Bujisic, M. (2020). New Classification System for the U.S. Restaurant Industry: Application of Utilitarian and Hedonic Continuum Model. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(4), 379–400. <https://doi.org/10.1177/1938965519899929>
- PayScale. (2023). A how-to guide on compensation planning for HR success. <https://www.payscale.com/compensation-trends/compensation-planning/>
- Pereira, A., & Poupá, C. (2004). Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o Word (Vol. 43). Edições Sílabo.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306293625>
- Pomi, R. M. A. (2008). A importância da gestão do turnover. *Convibra*.
- PORDATA. (2023a). População ativa segundo os Censos: total e por grupo etário.
- PORDATA. (2023b). Volume de negócios das empresas: total e por setor de atividade económica.
- Publituris. (2023, February 13). Pestana fixa remuneração mínima nos 1.000 euros para todos os trabalhadores. *Publituris*. <https://www.publituris.pt/2023/02/13/pestana-fixa-remuneracao-minima-nos-1-000-euros-para-todos-os-trabalhadores>
- Randstad. (2020). Employer Brand Research 2020.
- Reis, F. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração* (Editora RH, Ed.).
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., (2017). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education.
- Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work–life balance: the effect on talent retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>

- Salgado, J. F., Moscoso, S., & Lado, M. (2006). Reclutamiento y selección. Dirección estratégica de personas. . Madrid.
- Schlüter, R. G. (2003). *Gastronomia e Turismo*. Editora Aleph.
- Schönebeck, J., & Schönebeck, M. (2016). Engagement and Retention: Introduction and Overview. *Handbook of Human Resources Management* (M. Zeuch, Ed.). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>
- Shenoy, S. S. (2005). *Food tourism and the culinary tourist*. Clemson University.
- Siebeneichler, T., Wienningkamp, D., Ruchel, A. P., Trombini, E. S., & Zamberlan, L. (2007). A satisfação de clientes de restaurantes: uma avaliação da satisfação e da importância dos atributos. *Revista de Administração*, 7(11), 39–58.
- Silva, S. B., & Mahl, Á. C. (2018). Estratégias Voltadas para Retenção de Talentos em Pequenas Empresas (pp. 1–16). *Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc São Miguel do Oeste*.
- Silva, V. P. G., & Reis, F. L. (2018). *Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações (2ª)*. Sílabo.
- Solnet, D., Baum, T., Robinson, R. N. S., & Lockstone-Binney, L. (2016). What about the workers? Roles and skills for employees in hotels of the future. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 212–226. <https://doi.org/10.1177/1356766715617403>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (LIDEL, Ed.; 10ª Edição).
- Steckler, A., McLeroy, K. R., Goodman, R. M., Bird, S. T., & McCormick, L. (1992). Toward Integrating Qualitative and Quantitative Methods: An Introduction. *Health Education Quarterly*, 19(1), 1–8. <https://doi.org/10.1177/109019819201900101>
- Stevenson, M. (2019). AI in HR. *HR Exchange Network*. <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-tech/articles/ai-in-hr>

- Stewman, S., & Konda, S. L. (1983). Careers and organizational labor markets: Demographic models of organizational behavior. *American Journal of Sociology*, 88(4), 637–685.
- Taylor, S., & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment enhancing the intersection of research and practice.
- Travel Bl. (2022). População Empregada: 3º trimestre 2022 - Alojamento, Restauração e Similares.
- Varma, P., Junge, M., Meaklim, H., & Jackson, M. L. (2021). Younger people are more vulnerable to stress, anxiety and depression during COVID-19 pandemic: A global cross-sectional survey. *Progress in Neuro-Psychopharmacology and Biological Psychiatry*, 109. <https://doi.org/10.1016/j.pnpbp.2020.110236>
- Veloso, C. M., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M., & Walter, C. E. (2021). Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1036–1046. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0015>
- Wilensky, H. L. (1961). Orderly careers and social participation: The impact of work history on social integration in the middle mass. *American Sociological Review*, 521–539.
- Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology* (3ª). McGraw Hill Education.
- Wilson, E. R. (2018). Stuck behind kitchen doors? Assessing the work prospects of latter-generation Latino workers in a Los Angeles restaurant. *Ethnic and Racial Studies*, 41(2), 210–228. <https://doi.org/10.1080/01419870.2017.1329541>
- Yello. (2020). *Recruitment Operations Statistics and Trends: A 2020 Benchmark Report*.
- Yildirim, M., Çiçek, İ., Mehmet, & Şanlı, E. (2021). Coronavirus stress and COVID-19 burnout among healthcare staffs: The mediating role of optimism and social

connectedness. *Current Psychology*, 40(11), 5763–5771.
<https://doi.org/10.1007/s12144-021-01781-w>/Published

Yildirim, N., & Korkmaz, Y. (2017). Challenge of Millennials in Project Management. *International Journal of Information Technology Project Management*, 8(2), 87–108. <https://doi.org/10.4018/IJITPM.2017040106>

Boz, H. & Yilmaz, Ö. (2017). An Eye Tracker Analysis of the Influence of Applicant Attractiveness on Employee Recruitment Process: A Neuromarketing Study. In *ECOFORUM*, 6(1). <https://www.researchgate.net/publication/315491613>

APÊNDICES

Desafios enfrentados pela Gestão de Recursos Humanos na atração e retenção de colaboradores no setor da restauração

O questionário a ser realizado sobre os Desafios enfrentados pela Gestão de Recursos Humanos na atração e retenção de colaboradores no setor da restauração, encontra-se inserido num projeto de dissertação para obtenção de grau de mestre em Direção Hoteleira, em Comercial e Marketing, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto. O principal objetivo deste questionário é ajudar a caracterizar os processos de atração e retenção de talento no setor da restauração.

Para tal, solicito a sua participação no preenchimento de um breve questionário, com uma duração de média de 5 a 10 minutos, para o desenvolvimento deste estudo. Pode recusar a participação em qualquer momento no decorrer do estudo, sem qualquer tipo de penalização. Não existem respostas certas nem erradas, o que interessa é o que realmente sente e pensa sobre o assunto. Todas as respostas são confidenciais. O estudo terá uma duração de aproximadamente 1 mês e meio, findo esse período as respostas serão transferidas de forma pseudonimizada para uma ferramenta de análise de dados estatísticos e os documentos de resposta serão eliminados (de acordo com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados), garantindo anonimato e confidencialidade no tratamento da informação. O tratamento da informação será da responsabilidade da estudante Beatriz Maia, com o número institucional 9170124, matriculada na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto.

Esclarecimentos adicionais podem ser obtidos através do e-mail [REDACTED]

Caso aceite as condições pode avançar para a realização do questionário.

Caracterização Sociodemográfica

Concelho de implementação da atividade da empresa. *

Tempo de atividade/funcionamento da empresa. *

- Menos de 2 anos
- De 2 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Função que exerce na empresa (respondente). *

- Proprietário ou Sócio
- Gerente ou Gestor do Negócio
- Chefe de Sala
- Chefe de Cozinha
- Gestor/Técnico de Recursos Humanos
- Outra: _____

Tempo de desempenho das funções atuais na empresa (respondente). *

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Dimensão do restaurante (lugares sentados). *

- Até 20 lugares
- De 21 a 40 lugares
- De 41 a 60 lugares
- De 61 a 80 lugares
- De 81 a 100 lugares
- Mais de 100 lugares

Número de colaboradores a tempo integral na empresa (por favor, indique de forma numérica, por exemplo 10). *

A sua resposta

Tipologia da empresa de restauração. *

- Restauração serviço rápido/fast food
- Restauração tradicional/casual dining
- Restauração gourmet/fine dining

Processo de atração

Quais são as práticas de recrutamento utilizadas para atrair os melhores funcionários para as vagas disponíveis na sua empresa? Em cada uma das opções considere a seguinte escala: 0 - Não aplico; 1 - Aplico algumas vezes; 2 - Aplico a maioria das vezes; 3 - Aplico quase sempre; 4 - Aplico sempre. *

	0	1	2	3	4
Acompanhamento das tendências de mercado e da concorrência para compreender a oferta e procura de talentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definição do perfil profissional a ocupar a vaga disponível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria da qualidade do pool de candidatos através de networking com universidades, empresas e recrutadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de oportunidades de promoção tanto horizontal como vertical.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aposta no Employer Branding (imagem da empresa e sua reputação aos olhos das pessoas).

Envolvência dos atuais colaboradores no processo de recrutamento, desde a recomendação de candidatos até à participação nas entrevistas.

Utilização de ferramentas de recrutamento modernas que permitam melhorias no processo.

Indique outras práticas de recrutamento utilizadas para atrair os melhores funcionários para as vagas disponíveis. (Se aplicável)

A sua resposta

Por que meios a empresa divulga as vagas disponíveis a potenciais candidatos?

*

- Escolas Profissionais
- Instituições de Ensino Superior
- Conferências e palestras
- Anúncio em locais específicos
- Anúncios em jornais e revistas
- Empresas de recrutamento
- Redes sociais (Ex: Instragram, Facebook, LinkedIn)
- Centros de emprego
- Contactos pessoais
- Bolsas de candidatura espontânea
- Portais de emprego
- Outra: _____

Quais são os incentivos oferecidos para atrair os candidatos antes de entrarem *
no mercado de trabalho?

- Remuneração salarial fixa ajustada à função
- Prêmios individuais e/ou coletivos em função do alcance de objetivos
- Seguro de saúde
- Segurança no trabalho
- Alojamento
- Transporte
- Planos de educação para filhos
- Descontos em produtos da cadeia ou organização
- Possibilidade de escolha de dias no mapa de férias
- Oportunidades de progressão de carreira
- Horários diretos
- Folgas seguidas
- Folgas aos fins de semana
- Outra: _____

Quais são as principais razões para rejeitarem candidatos na sua empresa de restauração? *

- Falta de cuidado com o currículo
- Falta de experiência adequada às funções
- Falta de competências técnicas
- Atitude ou comportamento inadequados
- Disponibilidade ou flexibilidade insuficiente
- Incompatibilidade cultural
- Fraco desempenho durante o processo de recrutamento e seleção
- Falta de conhecimento sobre o setor de restauração
- Falta de paixão ou interesse pela indústria
- Baixa capacidade de trabalhar sob pressão
- Falta de higiene pessoal e/ou imagem imprópria
- Antecedentes criminais
- Outra: _____

Quais são as principais razões para os candidatos rejeitarem ofertas de emprego na sua empresa de restauração? *

- Remuneração insuficiente face à concorrência
- Falta de oportunidade de crescimento de carreira
- Falta de incentivos e/ou benefícios complementares ao salário
- Clima organizacional negativo entre colaboradores e/ou chefias
- Falta de condições de trabalho (horários extensos e repartidos e/ou folgas e descanso insuficientes) que não permitam um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
- Não tenho perceção
- Outra: _____

Qual é a eficácia das estratégias que utiliza na atração de novos colaboradores?
Considere a seguinte escala: 1 - Ineficaz; 2 - Pouco eficaz; 3 - Moderadamente eficaz; 4 - Altamente eficaz.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O que gostaria de fazer para promover a atração de novos colaboradores que ainda não faz?

A sua resposta

Processo de retenção

Quais são as práticas utilizadas, de forma pensada e intencional, para acolher * e integrar um novo candidato na sua empresa? Em cada uma das opções considere a seguinte escala: 0 - Não aplico; 1 - Aplico algumas vezes; 2 - Aplico a maioria das vezes; 3 - Aplico quase sempre; 4 - Aplico sempre.

	0	1	2	3	4
Preparação, com antecedência, do espaço de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação atempada a todos os colaboradores, especialmente os que vão trabalhar diretamente, da vinda de um novo colaborador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Divulgação de toda a informação necessária sobre a equipa de trabalho a integrar e definição das competências, procedimentos e respetivas exigências do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentação da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentação às chefias e aos futuros colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Explicação das normas internas de funcionamento da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega do Código de Ética e Conduta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega do manual de acolhimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação de acolhimento para novos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atribuição de um tutor/formador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique outras práticas utilizadas para acolher e integrar um novo candidato. (Se aplicável)

A sua resposta

Quais são as estratégias de recompensas efetivamente utilizadas pela empresa para reter talentos? Em cada uma das opções considere a seguinte escala: 0 - Não aplico; 1 - Aplico algumas vezes; 2 - Aplico a maioria das vezes; 3 - Aplico quase sempre; 4 - Aplico sempre. *

	0	1	2	3	4
Aumento da remuneração base - aumento salarial para os colaboradores ao fim de um período.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivos monetários - bônus ou prêmios financeiros adicionais, semestrais ou anuais, com base no desempenho individual ou coletivo, atribuídos em função das metas de vendas ou outros objetivos estabelecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seguro de saúde - oferta de um seguro de saúde para os colaboradores e/ou suas famílias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade de horários - possibilidade de mais folgas e/ou horários diretos para um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento profissional (verbal e não verbal) - enaltecimento dos esforços e conquistas dos colaboradores, através de elogios verbais, notas de agradecimento e premiações formais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolvimento em tomada de decisão - inclusão dos colaboradores na tomada de decisões dentro da empresa, demonstrando que as suas opiniões e contribuições são valorizadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Formação
contínua e
adaptada às
necessidades
individuais -
investimento em
programas de
treino e
desenvolvimento
que atendam às
necessidades
individuais dos
colaboradores,
como workshops,
cursos
especializados e
mentorias.



Avaliação regular
e acompanhada
do desempenho
de funções -
realização de
avaliações
periódicas do
desempenho dos
colaboradores,
fornecendo
feedback
construtivo e
acompanhamento
personalizado.



Desenvolvimento de carreira e plano de sucessão - oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional na organização, através da definição de metas de carreira, planos de desenvolvimento individual, programas de mentoria ou oportunidades de progressão hierárquica.

Indique outras estratégias de recompensas utilizadas pela empresa para reter talento. (Se aplicável)

A sua resposta

Qual é a eficácia das estratégias que utiliza para a retenção de colaboradores? Considere a seguinte escala: 1 - Ineficaz; 2 - Pouco eficaz; 3 - Moderadamente eficaz; 4 - Altamente eficaz.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O que gostaria de fazer para promover a retenção de colaboradores que ainda não faz?

A sua resposta

Apêndice B – Email enviado às empresas de restauração para resposta do questionário

Pedido de colaboração em estudo académico



Beatriz Maia [redacted]
para [redacted]

12:40 (há 0 minutos) ☆ ↶ ⋮

Caro Parceiro do Setor da Restauração,

No âmbito do Mestrado em Direção Hoteleira – Comercial e Marketing – da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto, estou a realizar um estudo académico sobre “Os desafios enfrentados pela Gestão de Recursos Humanos na atração e retenção de colaboradores no setor da restauração” para a obtenção do grau de Mestre, sob orientação da Prof. Doutora Susana Silva e do Prof. Doutor António Melo.

O principal objetivo é caracterizar o processo de atração e retenção de talento no setor da restauração, através da aplicação de um questionário dirigido a empresas do setor, na área geográfica litoral compreendida entre o concelho de Vila do Conde e Vila Nova de Gaia.

O interesse do estudo é despoletado pela atualidade do tema e pela necessidade emergente de mudança. Neste sentido, a sua colaboração é fundamental para o desenvolvimento deste estudo e, portanto, apelo à sua valiosa participação. O questionário é anónimo e tem uma duração média de 5 a 10 minutos e pode aceder em <https://forms.gle/KtUzGZz6cNRHapn96>

Encontro-me disponível para qualquer esclarecimento adicional e se desejar receber os resultados deste estudo, sinta-se livre para me contactar à posteriori. Agradeço a sua importante colaboração e disponibilidade para com o estudo!

Com os melhores cumprimentos,
Beatriz Maia

Apêndice C – Guião da entrevista

Duração prevista: 30 a 45 minutos

A presente entrevista é parte integrante de uma investigação no âmbito do Mestrado em Direção Hoteleira, lecionado na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto, cujo principal propósito é estudar os desafios enfrentados pela Gestão de Recursos Humanos nos processos de atração e retenção de talento no setor da restauração.

Neste sentido, é importante conhecer a opinião de ex-colaboradores do setor, a fim de apurar a sua perspetiva em relação às estratégias utilizadas pelas empresas para atrair candidatos e reter colaboradores nos restaurantes e, inevitavelmente, entender os motivos que levaram a este abandono da área. O seu contributo permitirá uma maior compreensão sobre a relevância e necessidade destas estratégias nas empresas de restauração, promovendo o setor e tornando-o mais atrativo.

Solicitamos que responda a todas as questões de forma sincera, completa e objetiva, visto que constituem uma componente fundamental da investigação. Todas as respostas obtidas serão utilizadas, única e exclusivamente, para os devidos efeitos do presente estudo, estando garantida a confidencialidade e o anonimato das mesmas.

Grata pela sua colaboração!

Caracterização do respondente

- Idade – Faixa etária: 18-23 anos; 24-29 anos; 30-35 anos; 36-45 anos; 46-55 anos; 55-65 anos; mais 65 anos
- Género: masculino; feminino
- Habilitações literárias: ensino básico (1º ciclo); ensino básico (2º ciclo); ensino básico (3º ciclo); ensino secundário; licenciatura; mestrado; doutoramento; outro

- Estado-civil: solteiro(a); casado(a); comprometido(a); divorciado(a); viúvo(a)
- Situação profissional: estudante; trabalhador-estudante; trabalhador por conta própria; trabalhador por conta de outrem; estágio profissional remunerado; desempregado(a); reformado(a);
- Nacionalidade: resposta aberta
- Concelho de residência: resposta aberta
- Profissão/área de atividade: resposta aberta
- Função desempenhada na restauração: resposta aberta
- Tempo trabalhado na restauração: resposta aberta

Questões processo de atração

1. De que forma tinha conhecimento das vagas disponíveis nas empresas de restauração?
2. Em candidaturas passadas, qual foi a sua preparação para o desenvolvimento de um CV estruturado e para o momento da entrevista?
 - 2.1. Se não houve preparação, porque sentiu a falta dessa necessidade?
3. Como avalia o processo de recrutamento e seleção nas empresas de restauração onde trabalhou no passado?
4. Quais são as ferramentas e técnicas utilizadas pelas empresas de restauração para identificar e atrair os candidatos mais qualificados?
5. Quais são os principais fatores/incentivos que motivam um colaborador a candidatar-se e aceitar uma vaga numa empresa de restauração? (Ex: grau desenvolvimento profissional; autorrealização no cargo e/ou na empresa; a segurança no emprego; status e prestígio que associados à função; paixão pela área; possibilidade de crescimento rápido; salário; pelo menos 2 folgas semanais e seguidas; mais horários diretos que repartidos; pagamento de horas extra; possibilidade de férias ao longo de todo o ano; benefícios com saúde; atribuição de prémios semestrais ou anuais;)
6. Como é que a pandemia afetou o processo de atração de novos colaboradores no setor de restauração?

7. Quais estratégias de atração as empresas tiveram de tomar para lidar com os desafios resultantes da pandemia?
8. Como é que as empresas de restauração se podem diferenciar umas das outras para atrair talentos?
9. Qual é a principal razão para rejeitar ofertas de emprego em empresa de restauração? (Ex: Remuneração insuficiente; Falta de oportunidade de crescimento; Falta de incentivos e/ou benefícios; Clima organizacional negativo; falta de condições de trabalho.)

Questões processo de retenção

10. Quais as principais razões o que levaram a deixar o seu emprego na restauração?
11. De que forma a tipologia do restaurante pode ser motivo para esse abandono? (Ex: *casual, fine-dining, fast-food*)
12. Para si, a remuneração mensal e outras recompensas monetárias são os principais fatores que influenciam a retenção de colaboradores na indústria de restauração? Ou já existem outras práticas mais efetivas que se sobrepõem?
 - 12.1. Se sim, quais?
13. De que forma era feito o processo de retenção de colaboradores nas empresas de restauração onde trabalhou?
14. Quais eram as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional existentes?
15. Qual é a principal dificuldade enfrentada pelas empresas de restauração ao reter colaboradores?
16. Como é que a pandemia afetou a retenção (ou comprometimento e lealdade) de colaboradores no setor de restauração?
17. Para terminar, como descreveria a sua experiência de trabalho no setor da restauração?
18. Se pudesse voltar, voltava?

Apêndice D – Declaração de consentimento informado entrevistas

No âmbito do Mestrado em Direção Hoteleira – Comercial e Marketing – da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto, estou a realizar um estudo académico sobre “Os desafios enfrentados pela Gestão de Recursos Humanos na atração e retenção de colaboradores no setor da restauração” para a obtenção do grau de Mestre, sob orientação da Prof. Doutora Susana Silva e do Prof. Doutor António Melo, cujo principal objetivo é caracterizar o processo de atração e retenção de talento no setor da restauração, através da realização de entrevistas gravadas.

Solicitamos o seu consentimento para a gravação de uma entrevista, no decorrer da qual serão recolhidos dados relativos ao tema em análise. Esta gravação (em formato áudio e/ou vídeo) facilitará o trabalho de transcrição e posterior codificação e análise dos dados, garantindo-se desde já a sua confidencialidade, bem como o anonimato dos participantes. A recolha de dados irá decorrer durante o mês de Junho, findo esse período as respostas serão transferidas de forma pseudonimizada para uma ferramenta de análise de dados estatísticos e as gravações serão eliminadas (de acordo com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados), garantindo anonimato e confidencialidade no tratamento da informação. Em qualquer caso, é garantido que há ocultação de dados de identificação da pessoa.

A sua participação é completamente voluntária e a decisão de não participar, total ou parcialmente, não lhe trará qualquer prejuízo. Poderá desistir a qualquer momento e, se preferir, a informação já recolhida poderá ser imediatamente destruída.

Desta forma declaro que:

- i) Li e compreendi a informação que consta neste documento e que fui devidamente informado/a e esclarecido/a acerca dos objetivos e das condições de participação neste estudo;
- ii) Tive oportunidade de realizar perguntas e de ser esclarecido/a acerca de outros

aspetos;

iii) E que, como tal, aceito participar voluntariamente neste estudo, autorizando a respetiva gravação da entrevista em formato áudio/vídeo.

Esclarecimentos adicionais podem ser obtidos através do e-mail 9170124@esht.ipp.pt

Termo de consentimento:

- Autorizo
- Não autorizo