



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**Oportunidades de Carreiras na Indústria
Hoteleira: A Visão dos Alunos de Licenciatura em
Hotelaria**

GABRIEL ALMEIDA KILSON

OUTUBRO – 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

Oportunidades de Carreiras na Indústria Hoteleira: A Visão dos Alunos de Licenciatura em Hotelaria

GABRIEL ALMEIDA KILSON

ORIENTAÇÃO: PROF. JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

JÚRI:

Presidente: PROF. DOUTORA HELENA DO CARMO MILAGRE
MARTINS GONÇALVES

Vogais: PROF. DOUTOR RUI BRITES CORREIA DA SILVA

PROF. DOUTOR JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

OUTUBRO - 2019

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a todos os alunos que se voluntariaram para participar neste estudo. Obrigado por me permitirem compartilhar as suas vivências que serviram como base a este trabalho. Neste sentido, gostaria de dizer que vocês são as verdadeiras estrelas deste estudo, cada um trazendo uma diferente visão sobre o fantástico universo dos hotéis.

A realização deste trabalho também contou com a enorme ajuda da professora Cláudia Pantuffi uma vez que auxiliou-me em diversos momentos durante a minha visita a São Paulo. Sem sombra de dúvida, sem a sua contribuição a realização deste trabalho não teria sido possível. Não poderia deixar de dizer que foi ótimo ter a oportunidade de mais uma vez trabalhar com você e espero que possamos realizar outros projetos juntos novamente.

Agradeço também ao professor José Veríssimo, não só por ter sido o meu orientador durante esta incrível jornada de enorme aprendizagem, mas que também foi o responsável por apresentar-me o igualmente incrível universo do *employer branding*.

Agradeço de igual forma a todos os professores do ISEG que tive a oportunidade de conhecer e que ao longo deste percurso me mostraram o quanto o marketing pode ser fascinante.

Por último, mas não menos importante, quero agradecer imensamente ao Miguel, um super amigo, que me acompanhou praticamente desde o início da minha jornada neste novo país e que sempre me apoiou durante todo este trabalho, inclusive lendo, talvez até mais vezes do que eu, este trabalho. Isso, sem falar nas nossas discussões sobre o tema deste trabalho até altas horas da madrugada. Obrigado pelo seu apoio praticamente incondicional.

Meu muito obrigado a todos por terem me ajudado a realizar este grande sonho.

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

RESUMO

Atrair e reter colaboradores pode ser uma missão desafiadora na indústria hoteleira, especialmente quando se trata de colaboradores altamente qualificados, pois estes sabem que são cobiçados por diversas indústrias. Assim, o objetivo deste estudo foi desvendar como os estudantes de licenciatura em hotelaria avaliavam a capacidade da indústria hoteleira em oferecer oportunidades atrativas de carreira. Seguindo uma abordagem qualitativa, realizaram-se entrevistas semiestruturadas a 13 alunos de uma instituição de ensino superior de São Paulo (Brasil), detentora de um reputado curso de hotelaria.

Através de uma análise temática, identificaram-se 2 temas principais: “Licenciatura? Um diferencial, não essencial” e “Uma indústria potencialmente atrativa”. O primeiro relaciona-se com a visão que os alunos têm sobre a necessidade de possuir uma formação específica para trabalhar em hotéis. Já o segundo aborda o conjunto de benefícios simbólicos que a indústria hoteleira pode oferecer.

A partir deste estudo foi possível concluir que a licenciatura permitiu-lhes desenvolver uma visão mais realista do trabalho realizado nos hotéis, e ampliar os seus horizontes profissionais dentro e fora desta indústria. Ademais, a indústria hoteleira, apesar de apresentar uma oferta de benefícios funcionais avaliada como insuficiente, os alunos, principalmente devido aos benefícios simbólicos, ainda tendem a considerar esta indústria como uma opção de carreira atrativa. Também, evidenciou-se que os alunos consideram que a licenciatura em hotelaria permite-lhes desenvolver carreiras profissionais noutras empresas para além dos hotéis. Por fim, foram sugeridas estratégias de melhoramento relacionadas às práticas de *employer branding* dos hotéis, além de contributos teóricos e indicações para futuros estudos.

Palavras-Chave: *Employer Branding*; Indústria Hoteleira; Alunos de Licenciatura.

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

ABSTRACT

Attracting and retaining employees might be a challenging mission in the hotel industry, especially when it concerns highly skilled employees as they know they are demanded by many industries. Thus, the aim of this study is to uncover how the hotel management undergraduate students evaluate the hotel industry's capacity to offer attractive career opportunities. Following a qualitative approach, semi-structured interviews were taken with 13 students from a college in São Paulo (Brazil), which holds a reputable hotel management course.

Through a thematic analysis, 2 main themes were identified: "Bachelor's Degree? A differential, not essential" and "A potentially attractive industry". The first one relates to the students' view about the need of having a specific graduation to work in hotels. The second theme addresses the set of symbolic benefits the hotel industry may offer.

From this study it was possible to conclude that the course enabled students to develop a more realistic view about the work in hotels and broaden their professional horizons in and out of this industry. Furthermore, although the hotel industry presents an insufficient proposal of functional benefits, mainly due to symbolic benefits offered, the students still consider this industry as an attractive career option. Also, the students realized that a degree in hotel management allows them to develop professional careers in companies beyond hotels. Finally, improvement strategies related to hotels' employer branding practices, as well as theoretical contributions and future studies' indications were suggested.

Keywords: Employer Branding; Hotel Industry; Undergraduate Students.

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização Teórica	1
1.2. Relevância do Estudo	2
1.3. Objetivos do Estudo	3
1.4. Estrutura da Dissertação	3
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. A Indústria Hoteleira Enquanto Empregadora.....	4
2.2. Employer Branding.....	5
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	10
3.1. Propósito e Tipo de Estudo.....	10
3.2. Amostragem e Método de Recolha de Dados	10
3.3. Método de Análise de Dados.....	13
3.4. Desenvolvimento do Guião da Entrevista	16
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE EMPÍRICA	17
4.2. Análise Temática	17
4.2.1. Temas Identificados	19
4.2.2. Licenciatura? Um diferencial, não essencial	20
4.2.3. Uma indústria potencialmente atrativa.....	23
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES	30
5.1. Formação Superior	30
5.2. Oferta de Benefícios da Indústria Hoteleira	30
5.3. Implicações Teóricas	31
5.4. Implicações para a Gestão	33
5.5. Limitações e Investigações Futuras	34
REFERÊNCIAS	36
ANEXOS	41
ANEXO 1 – Demonstração Análise Software MAXQDA	41
ANEXO 2 – Guião de Entrevista	42

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA I – DIAGRAMA DE CÓDIGOS E TEMAS.....20

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Caracterização Sociodemográfica da Amostra..... 12
Tabela II – Avaliação da Fiabilidade da Codificação – Coeficiente de Acordo ... 16
Tabela III – Definições Operacionais..... 18
Tabela IV – Comentários *Verbatim* - Mudanças nas Expetativas 21
Tabela V – Comentários *Verbatim* - Licenciatura Enquanto Diferencial 23
Tabela VI – Comentários *Verbatim* – Escala de Trabalho 24
Tabela VII – Comentários *Verbatim* - Perspetivas Salariais 25
Tabela VIII – Comentários *Verbatim* - Benefícios Únicos do Trabalho..... 27

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização Teórica

A competição pelos melhores talentos na indústria hoteleira tem vindo a crescer (Kimpakorn & Tocquer, 2009). Esta é especialmente intensa quando se trata de atrair profissionais com formação superior em hotelaria e turismo (Lin, Chiang & Wu, 2018). Trabalhadores com elevado nível de qualificação tendem a ser mais confiantes em relação às suas capacidades profissionais, conseqüentemente, sentem-se menos preocupados ou “presos” a uma organização, pois sabem que são procurados por várias empresas (Yang, Wan & Wu, 2015). Portanto, estes profissionais naturalmente tendem a exigir mais das organizações (Ambler & Barrow, 1996).

Porém, ao mesmo tempo que há uma crescente procura por estes profissionais qualificados, muitos dos alunos de licenciatura em hotelaria não acreditam que a indústria hoteleira lhes ofereça aquilo que os mesmos procuram numa carreira profissional (Richardson, 2009). Assim, parte destes profissionais acabam por desistir de ingressar nesta indústria, ou permanecem na mesma até conseguirem um trabalho que considerem mais atrativo, o que gera elevadas taxas de rotatividade de colaboradores (Brien, 2004).

Entre as principais razões que conduzem a uma elevada taxa de rotatividade encontram-se os baixos ordenados e os benefícios, os aspetos emocionais dos indivíduos, as muitas horas de trabalho, a falta de previsibilidade na escala de trabalho, além das poucas oportunidades de crescimento profissional (Mullins 2004; Yang, Wan & Fu, 2012) e o ambiente de trabalho (Richardson, 2009). Associado a isto, é exigido que os empregados do hotel sirvam os hóspedes atendendo às suas necessidades e desejos de forma hospitaleira. Neste sentido, as empresas do setor da hospitalidade devem oferecer a sua hospitalidade não só aos hóspedes, mas também aos seus colaboradores, tendo como

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

objetivo entender e atender as suas necessidades e desejos, num ambiente seguro e com dignidade (King, 1995).

Para vencerem esta “batalha por talentos”, as organizações devem adotar estratégias para se tornarem atrativas para os seus atuais e potenciais colaboradores, com o objetivo de se transformarem num *employer of choice* (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Logo, é importante que as organizações invistam nas suas práticas de recursos humanos, a fim de se tornarem diferenciadas e melhoradas (Joo & Mclean, 2006)

1.2. Relevância do Estudo

Após o seu estudo com alunos de licenciatura de cursos de áreas da hospitalidade, como turismo e hotelaria, com o intuito de desvendar o que estes alunos pensavam da indústria da hospitalidade, Richardson (2009) sugeriu para estudos futuros que fosse feita uma pesquisa, com uma abordagem qualitativa, para tentar descobrir as razões pelas quais os estudantes das áreas de hospitalidade não acreditam que uma carreira neste setor ofereça os fatores que estes acham importantes no momento de escolher a sua carreira profissional.

Entender o porquê de existir esta divergência entre as expectativas dos alunos de licenciatura em relação aos benefícios de desenvolver uma carreira na indústria hoteleira e aquilo que a indústria realmente oferece aos mesmos é fundamental, já que estes são considerados profissionais cobiçados pelos hotéis (Lin *et al.*, 2018). Sem profissionais realmente motivados, cultos e qualificados uma empresa não terá um desempenho positivo (Power & Barrows, 2004; Grönroos, 2009).

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

1.3. Objetivos do Estudo

Deste modo, o objetivo deste trabalho é responder à seguinte questão de investigação:

Como os alunos de licenciatura em hotelaria avaliam a capacidade da indústria hoteleira em proporcionar oportunidades atrativas de carreira?

Neste sentido, a mesma foi dividida em 2 questões específicas de investigação apresentadas a seguir:

1. Como as expectativas dos alunos em relação as perspetivas de carreira na indústria hoteleira, são influenciadas pelo curso de licenciatura em hotelaria?
2. Como os alunos avaliam a relação entre as exigências profissionais e as ofertas de benefícios providas pela indústria hoteleira?

1.4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos, são eles: Introdução; Revisão de Literatura; Metodologia; Análise Empírica e Conclusões. Na Introdução é apresentada uma breve contextualização teórica sobre o tema do trabalho, bem como a relevância e os objetivos do estudo. No capítulo a seguir, expõe-se a Revisão de Literatura sobre a indústria hoteleira e a sua atual imagem, a definição de *employer branding* e as suas aplicações nesta indústria. Depois é exposta a metodologia utilizada neste estudo. No capítulo Análise Empírica são apresentados os resultados obtidos, e posteriormente é feita uma discussão acerca destes resultados. O trabalho encerra com a Conclusão, onde são apresentadas as implicações teóricas e para a gestão, bem como as limitações deste trabalho e sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A Indústria Hoteleira Enquanto Empregadora

Cada funcionário de um hotel acaba por influenciar a percepção do cliente sobre a qualidade do mesmo (Powers & Barrows, 2004), e pode criar valor para os clientes durante os muitos processos do serviço. Portanto, estes colaboradores estão diretamente envolvidos com o marketing (Berry & Parasuraman, 1991; Grönroos, 2009).

Desta forma, a alta gestão, os executivos e demais colaboradores, devem considerar como relevante a prestação de serviços de forma eficiente e positiva para os clientes externos, como para os colaboradores ou os seus clientes internos (Mullins, 2004), sendo que estes últimos devem ser considerados como os verdadeiros astros da hotelaria (Powers & Barrows, 2004). A razão por detrás disto é simples, bons relacionamentos entre uma empresa e os seus clientes, necessariamente envolvem os seus colaboradores (Ambler & Barrow, 1996; Mosley, 2007), afinal os funcionários constituem o recurso mais importante de uma empresa. Sem pessoas cultas, talentosas, motivadas e comprometidas com o bom serviço, a empresa não terá um bom desempenho (Power & Barrows, 2004; Grönroos, 2009).

Como a competição por trabalhadores qualificados tem crescido na indústria hoteleira (Kimpakorn & Tocquer, 2009), em especial por trabalhadores com formação superior em hotelaria e turismo (Lin *et al.*, 2018), tornou-se imperativo que as práticas de recursos humanos sejam distintas e melhoradas (Joo & Mclean, 2006). Neste contexto de intensa competição por talentos, as empresas precisam desenvolver estratégias de *employer branding* para tornarem-se atrativas para os seus atuais trabalhadores e para os potenciais candidatos, de modo a transformarem-se num *employer of choice* (Wilden *et al.*, 2010).

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

Entretanto, o trabalho na indústria hoteleira é muitas vezes visto como um emprego de transição, onde os colaboradores permanecem até conseguirem o emprego desejado. Consequentemente, problemas de recrutamento e seleção de profissionais motivados e qualificados para trabalhar nos hotéis tornam-se frequentes. O problema agrava-se ainda mais quando profissionais de baixa qualificação são recrutados para postos de trabalho de alto contato com o cliente. Ao fazer isto a indústria reforça ainda mais a sua imagem negativa entre os atuais e potenciais trabalhadores, passando uma mensagem ao mercado de que esta indústria não se preocupa com o nível de qualificação dos seus trabalhadores. Desta forma é essencial que a indústria hoteleira reverta esta percepção negativa e consiga atrair e reter os melhores talentos (Brien, 2004), como os estudantes universitários de hotelaria.

Considerando a recorrente imagem negativa da indústria hoteleira enquanto empregadora, é colocada a seguinte proposição:

P1: Os alunos não consideram que seja necessário possuir uma formação superior específica para trabalharem em hotéis.

2.2. Employer Branding

O conceito de *employer branding* foi criado por Ambler e Barrow (1996) para designar a marca que todas as empresas, conscientes ou não deste fato, possuem enquanto empregadoras. Segundo Ambler e Barrow (1996) as empresas ou empregadores podem ser entendidos como uma marca com a qual os colaboradores desenvolvem uma relação próxima. As marcas estão entre os ativos mais valiosos de uma empresa, como resultado, a gestão de marcas é uma atividade crucial e pode ser expandida para a gestão de recursos humanos (Backhaus & Tikoo, 2004).

O desempenho dos colaboradores e, consequentemente das organizações é influenciado pelo nível de lealdade, confiança, consciência e atitudes positivas em relação

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

à marca. Portanto, o objetivo do *employer branding* é construir uma identidade única que diferencie uma empresa, enquanto empregadora, das demais (Backhaus & Tikoo, 2004). Para realizar este processo de construção de identidade, uma organização une esforços de marketing e recursos humanos, e os direciona aos seus atuais e potenciais colaboradores (Edwards, 2009), aumentando a sua atratividade e melhorando a sua reputação enquanto empregadora (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Logo, é vital para uma estratégia de *employer branding* que haja alinhamento entre o marketing e os recursos humanos, visto que, a interseção entre estas duas áreas ocorre durante todo o processo de *employer branding* (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010), e falhas neste alinhamento podem afetar negativamente os atuais e potenciais colaboradores (Moroko & Uncles, 2008).

Ao visar tanto os atuais quanto os potenciais colaboradores, o *employer branding* engloba tanto esforços de marketing interno quanto de marketing externo (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon, Ewing & Hah, 2005; Mosley, 2007; Foster *et al.*, 2010; Lin *et al.*, 2018). Os aspetos externos do *employer branding* divulgam e estabelecem a imagem da empresa como *employer of choice* com o objetivo de atrair os melhores profissionais do mercado. Enquanto isto, os aspetos internos visam expor os colaboradores continuamente à proposta de valor da empresa e moldam a cultura da organização em torno dos objetivos da mesma. Desta forma tornam-na única e permite gerar maior valor nos seus negócios (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon *et al.*, 2005; Mosley, 2007; Foster *et al.*, 2010).

Empresas com uma forte estratégia de *employer branding* podem beneficiar de inúmeras vantagens como: reduzir os custos com contratações, contratar os colaboradores mais qualificados e com maior nível de identificação com os valores da empresa (Ambler & Barrow, 1996; Biswas & Suar, 2016; Lin *et al.*, 2018); reter os atuais funcionários, (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Schlager, Bodderas, Maas &

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

Cachelin, 2013; Biswas & Suar, 2016); satisfazer os colaboradores e melhorar a produtividade e a qualidade de serviços prestados aos clientes (Backhaus & Tikoo, 2004).

Em contrapartida, as organizações também devem oferecer benefícios aos seus atuais e potenciais colaboradores. Este conjunto de benefícios ofertados por uma organização aos seus colaboradores é chamado de *Employee Value Proposition* (EVP) (Ambler & Barrow, 1996; Moroko & Uncles, 2008; Moroko & Uncles, 2009; Edwards, 2009). O valor da marca do empregador vai depender do grau de relevância que os consumidores, neste caso os colaboradores, atribuem ao EVP da empresa e ao seu grau de diferenciação em relação ao EVP dos demais concorrentes (Ambler & Barrow, 1996).

Os colaboradores são, na realidade, os consumidores mais próximos de uma organização (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010), assim uma organização só irá sobreviver se for ao encontro das necessidades dos seus clientes (Mullins, 2004). Logo, para que o EVP seja considerado relevante e apreciado pelos colaboradores, as empresas precisam identificar que tipo de benefícios os seus colaboradores desejam ter, ou seja, as empresas precisam segmentar o “mercado de profissionais” (Moroko & Uncles, 2009; Wilden *et al.*, 2010), e oferecer uma proposta de valor única (Edwards, 2009), e adequada aqueles profissionais que a organização deseja reter e atrair (Richardson, 2009; Maxwell & Knox, 2009; Wilden *et al.*, 2010; Schlager *et al.*, 2013).

O conjunto de benefícios que as empresas oferecem aos seus colaboradores podem ser divididos em dois grandes grupos: os benefícios funcionais e os benefícios simbólicos (Ambler & Barrow, 1996; Lievens, Hoye & Anseel, 2007; Sivertzen *et al.*, 2013; Biswas & Suar, 2016). Exemplos de benefícios funcionais são: a localização do local de trabalho, o ordenado, as férias, as licenças remuneradas e as oportunidades de carreira (Rampl, 2014; Biswas & Suar, 2016). Por outro lado, exemplos de benefícios simbólicos são: o conteúdo de trabalho interessante, cultura positiva e amigável da empresa (Schlager *et*

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

al., 2013; Rampl, 2014), *empowerment* (Schlager *et al.*, 2013), o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (Joo & Mclean, 2006), o prestígio da empresa (Biswas & Suar, 2016), a responsabilidade social corporativa (Schlager *et al.*, 2013; Biswas & Suar, 2016), e a reputação da empresa (Joo & Mclean, 2006; Edwards, 2009; Schlager *et al.*, 2013; Sivertzen *et al.*, 2013; Biswas & Suar, 2016; Lin *et al.*, 2018). Ou seja, os benefícios funcionais presentes na proposta de valor de uma empresa para os seus colaboradores, são os benefícios desejados por um colaborador de forma objetiva. Já os benefícios simbólicos são os benefícios que os colaboradores imaginam que irão receber se trabalharem para uma determinada empresa (Backhaus & Tikoo, 2004).

Oferecer um conjunto de benefícios adequado que mantenha os funcionários motivados e comprometidos é fundamental, visto que, conforme explica Guerrier (2003), as pessoas que querem trabalhar, trabalharão melhor se estiverem motivadas. A motivação dos funcionários é especialmente importante numa indústria como a hoteleira em que historicamente as taxas de rotatividade de funcionários são elevadas (Mullins, 2004; Punjaisri & Wilson, 2007; Yang *et al.*, 2012; Chon & Sparrowe, 2015), o que acaba afetando a qualidade de serviço negativamente (Berry & Parasuraman, 1991; Powers & Barrows, 2004; Grönroos, 2009; Yang *et al.*, 2012). Entre as principais causas para esta elevada taxa de rotatividade estão o fato de que muitos dos hotéis trabalham 24 horas por dia, o que faz com que haja a necessidade de escalas de trabalho que muitas vezes não são fixas e em horários considerados “não sociais” (Guerrier, 2003); a maior parte da equipa recebe baixa remuneração; o trabalho tem longa duração e tende a ser muito cansativo e às vezes tedioso (Mullins, 2004; Yang *et al.*, 2012). A taxa de rotatividade dos colaboradores, bem como o número de vezes em que estes faltam ao trabalho tende a ser menor em organizações em que os seus trabalhadores apreciam o seu trabalho (Guerrier, 2003).

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

Portanto, as práticas de recursos humanos dos hotéis precisam ser revistas e aperfeiçoadas, afim de melhorarem as condições de trabalho dos funcionários (Hinkin & Tracey, 2010). Entre os aspetos que indústria hoteleira precisa rever estão às condições de trabalho como: remuneração, oportunidades de promoção, perspectivas de carreira, número de horas de trabalho e segurança no trabalho (Richardson, 2009).

Com base no anterior, é apresentada a seguinte proposição:

P2: Os alunos consideram que os benefícios funcionais oferecidos pela indústria hoteleira não são adequados às exigências profissionais desta indústria.

É fundamental levar em consideração os benefícios simbólicos oferecidos aos colaboradores, considerando que a profissão de provedor de hospitalidade envolve fazer com que um hóspede sinta-se bem-vindo e confortável quando recebido num hotel (Power & Barrows, 2004). Estes benefícios muitas vezes estão fora do contrato formal celebrado, e apesar de os termos explicitamente acordados entre uma organização e os seus trabalhadores contribuírem para que esta possa construir uma marca distinta enquanto empregadora, a experiência de trabalho em qualquer organização envolve muito mais do que aquilo que está contratualizado (Edwards, 2009).

Consequentemente os hotéis devem expandir a hospitalidade, que por muitas vezes é ofertada pela organização apenas aos hóspedes, aos seus colaboradores (King, 1995). Segundo Lievens *et al.* (2007), as organizações que tendem a focar exclusivamente nos benefícios funcionais, como é o mais comum, ignoram uma importante parte do que compõem a atratividade de uma empresa como empregadora.

Levando em consideração a importância dos benefícios simbólicos e as características do trabalho realizado nos hotéis, é apresentada a seguinte proposição:

P3: O contato humano entre os colaboradores e os hóspedes de um hotel é considerado como um dos fatores atrativos pelos alunos.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

No seguinte capítulo é apresentado todo o trajeto metodológico percorrido durante a realização desta dissertação. Assim, o capítulo é dividido em 4 partes: Propósito e Tipo de Estudo, Amostragem e Método de Recolha de Dados, Método de Análise de Dados e Desenvolvimento do Guião de Entrevista.

3.1. Propósito e Tipo de Estudo

Trata-se de um estudo qualitativo com um propósito exploratório (Godoy, 2012a). A justificativa para tal escolha deve-se ao fato de que a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e as suas relações sociais no contexto em que ocorrem. Portanto, o pesquisador dirige-se ao campo para entender o fenômeno através da perspectiva daqueles que estão envolvidos, abrangendo todo o contexto ambiental e, assim, contribuindo com revelações sobre o comportamento social das pessoas (Godoy, 2012a; Yin, 2016).

Considerando que a pesquisa qualitativa é flexível e não se baseia num método rígido de execução (Godoy, 2012b), um trabalho qualitativo pode ser efetuado exclusivamente a partir de uma série de entrevistas abertas. Cada entrevista revela informações e o ponto de vista do participante sobre o assunto estudado, e as palavras usadas por eles são os dados que o investigador irá analisar (Yin, 2016). Portanto, a estratégia metodológica utilizada nesta dissertação foi a entrevista semiestruturada, ou seja, optou-se por escolher um método único (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

3.2. Amostragem e Método de Recolha de Dados

Como os estudos de entrevistas qualitativas tendem a gerar um enorme volume de dados por cada participante, bem como tendem a exigir muito tempo para estes serem recolhidos e analisados, o uso de amostragens probabilísticas torna-se inviável (Seidman, 2013). Ademais, visto que o objetivo dos estudos qualitativos é ir além de possíveis

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

generalizações para uma população maior, e assim compreender um fenômeno de uma forma profunda, as amostragens probabilísticas não são relevantes em tal tipo de estudo (Yin, 2016).

Neste sentido, utilizou-se no presente estudo uma amostragem por julgamento, o que significa que é uma amostra diminuta em que as unidades de recolha de dados são selecionadas pelo investigador considerando aqueles participantes que mais podem gerar *insights* para responder às questões de investigação do trabalho (Seidman, 2013; Saunders *et al.*, 2016; Yin, 2016).

Foi considerado uma dimensão de amostra que permitisse uma máxima variação dos participantes e ao mesmo tempo que fosse possível alcançar um ponto de saturação da informação obtida nas entrevistas (Seidman, 2013; Saunders *et al.*, 2016). Neste sentido, o estudo contou com 13 participantes.

O local onde o estudo ocorreu localiza-se na cidade de São Paulo (Brasil), entre o dia 31 de maio e o dia 10 de junho de 2019, pelo que o estudo teve um horizonte de tempo *cross-sectional* (Saunders *et al.*, 2016).

A justificativa para escolher a cidade de São Paulo deve-se ao fato de ser uma cidade com mais de 400 hotéis e 40 mil quartos, e mais de 15 milhões de turistas anualmente (São Paulo Turismo, 2018). Com diversos hotéis a concorrer por profissionais qualificados, é fundamental que haja uma oferta distinta de benefícios para os seus colaboradores (Ambler & Barrow, 1996; Kimpakorn & Tocquer, 2009; Lin *et al.*, 2018), o que torna a cidade o contexto ideal para este estudo. Na seleção dos participantes do estudo, foram considerados os alunos de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na cidade de São Paulo, que é conhecida e reconhecida pelos seus cursos superiores em Hotelaria (RUF, 2017).

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

Os participantes possuíam idades compreendidas entre os 19 e os 28 anos. Foram entrevistados 10 indivíduos do sexo feminino e 3 do sexo masculino. Todos possuem o 12º ano completo e 2 são detentores também de um curso técnico na área de alojamento. Foram atribuídos números a cada um dos participantes consoante a ordem em que as entrevistas ocorreram. Na tabela I estão expostos todos os dados sociodemográficos coletados durante o estudo.

Tabela I – Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Composição da Amostra							
Participante	Sexo	Idade	Situação Profissional	Habilitação Literária	Semestre	Duração da Entrevista	Nº de Páginas de Transcrição
1	Feminino	20	Estuda e Trabalha	12º ano e Tecn.	7º	21min 34s	11
2	Feminino	20	Estuda e Estagia	12º ano e Tecn.	7º	28min 31s	13
3	Feminino	22	Estuda e Trabalha	12º ano	7º	31min 1s	15
4	Feminino	21	Estuda e Trabalha	12º ano	7º	20min 43s	9
5	Feminino	25	Estuda e Trabalha	12º ano	7º	37min 11s	19
6	Feminino	19	Estuda e Trabalha	12º ano	5º	36min 7s	18
7	Feminino	19	Estuda e Trabalha	12º ano	5º	30min 15s	14
8	Masculino	28	Estuda	12º ano	5º	30min 50s	8
9	Feminino	20	Estuda	12º ano	5º	27min 47s	12
10	Feminino	21	Estuda e Estagia	12º ano	5º	24min 14s	11
11	Masculino	23	Estuda e Trabalha	12º ano	5º	49min 33s	21
12	Feminino	20	Estuda e Trabalha	12º ano	5º	32min 53s	18
13	Masculino	20	Estuda e Estagia	12º ano	5º	23min 0s	10

Na tabela I é possível notar que há um número maior de participantes do sexo feminino, 10 em 13. Este desequilíbrio era esperado, visto que tradicionalmente há um maior número de estudantes do sexo feminino no curso de licenciatura em hotelaria da IES, segundo os professores da instituição.

Ademais, todos os participantes já se encontravam pelo menos a frequentar o 3º ano do curso, que tem uma duração total de 4 anos. Da mesma forma, todos já possuíam experiências profissionais em hotéis ou empresas relacionadas com o setor, ou seja, todos os entrevistados já tinham tido algum contato com a realidade do curso e da indústria

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

hoteleira e, portanto, compunham uma amostra adequada aos objetivos do estudo. Sendo importante salientar que a participação de todos os alunos foi voluntária.

Considerando o caráter exploratório do estudo e o fato de que o mesmo tem como objetivo responder a questões abertas e complexas, o método de recolha de dados utilizado foi entrevistas semiestruturadas com o auxílio de um guião de entrevista previamente elaborado (Saunders *et al.*, 2016). Em todas as entrevistas foi utilizado o mesmo guião, porém houve perguntas diferentes em cada entrevista dependendo de como o fluxo da conversa se desenvolveu (Seidman, 2013; Saunders *et al.*, 2016; Yin, 2016). As entrevistas foram realizadas presencialmente em locais que os alunos consideravam mais conveniente para tal (Saunders *et al.*, 2016), com uma duração média de 30 minutos.

Como explica Yin (2016) a qualidade de um estudo está diretamente relacionada à validade do mesmo. Um estudo é válido quando os seus dados foram coletados e analisados corretamente, de modo que os resultados obtidos representem com precisão o contexto estudado. Então, todas as entrevistas foram gravadas para permitir que as mesmas fossem transcritas e analisadas com exatidão. Ao gravar uma entrevista, o pesquisador pode concentrar-se mais na entrevista em si, e assim explorar os *insights* fornecidos pelo entrevistado, ao invés de dividir a sua atenção entre ouvir e anotar tudo aquilo que está a ser dito (Seidman, 2013; Saunders *et al.*, 2016; Yin, 2016). Desta forma, a necessidade de se corroborar os dados obtidos com outras fontes, triangulação dos dados, torna-se menos necessária ou até dispensável (Yin, 2016).

3.3. Método de Análise de Dados

As transcrições das entrevistas foram analisadas com o auxílio do software de análise de dados qualitativos MAXQDA (Anexo 1). A utilização de um software de análise de dados qualitativos possibilita realizar todos os processos de análise qualitativa que podem ser feitos manualmente, com a vantagem do mesmo permitir guardar todos os dados com

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

segurança, categorizados e com fácil rastreio de tudo aquilo que foi feito, aumentando o grau de transparência da análise (Seidman, 2013).

O método de análise de dados utilizado neste estudo foi a Análise Temática. Este método foi escolhido por ser um método flexível e acessível que serve como uma ferramenta de análise de dados qualitativos, adequado para trabalhos que utilizaram entrevistas como método de recolha de dados, com uma abordagem dedutiva ou indutiva, (Saunders *et al.*, 2016).

O objetivo deste método é gerar uma análise rica e detalhada a fim de encontrar padrões nos dados que posteriormente tornam-se em temas. Os temas representam o elo entre os dados coletados durante o estudo e o problema de investigação do estudo, dessa forma respondendo às indagações iniciais do estudo (Braun & Clarke, 2006; Saunders *et al.*, 2016; Maguire & Delahunt, 2017). Braun e Clarke (2006) dividem este método de análise em 6 etapas: familiarizar-se com os dados, gerar códigos iniciais, procura de temas, reavaliar e refinar os temas, defini-los e por fim escrever o trabalho apresentando os contributos do estudo.

A codificação dos dados serve para categorizar os dados que possuem significados semelhantes, ou seja, é aplicado um código a uma unidade de dados para indicar o significado destes. Dessa forma, é possível ter uma maior acessibilidade aos significados dos dados que são de interesse do estudo, bem como gerenciá-los e organizá-los de uma melhor forma para realizar uma análise mais aprofundada (Saunders *et al.*, 2016; Maguire & Delahunt, 2017). No presente estudo foram utilizados tanto códigos definidos previamente durante a revisão de literatura, bem como códigos criados a partir da leitura dos dados, ou seja, foram utilizados códigos definidos *a priori* e *a posteriori* (Braun & Clarke, 2006; Saunders *et al.*, 2016).

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

Após esta codificação inicial, deu-se início à procura de padrões e relações entre os códigos aplicados até então. Nesta etapa alguns códigos foram combinados e outros novos códigos surgiram. A partir da análise da relação entre os códigos foram identificados os temas. Os temas podem ser definidos como uma categoria com um significado mais amplo composto por diversos códigos que apresentam alguma relação entre si, ou seja, representam um padrão que capta aspetos relevantes presentes nos dados. Os temas são analisados para que seja possível responder às questões de investigação do trabalho (Braun & Clarke, 2006; Saunders *et al.*, 2016; Maguire & Delahunt, 2017).

A fim de elevar o grau de fiabilidade do processo de codificação das entrevistas, estas foram transcritas e codificadas pelo autor do presente trabalho. Posteriormente os códigos aplicados foram revistos por um académico com domínio do tema para averiguar o grau de concordância em relação à definição e aplicação dos códigos utilizados. Desta forma, a aplicação de determinados códigos foi revista até se alcançar um grau de concordância de 100% entre ambas as partes (Miles e Huberman, 1984).

De seguida é apresentada a Tabela II onde consta o número total de vezes que cada um dos códigos foi aplicado pelo autor do presente estudo durante o primeiro processo de codificação. Também é apresentado o número de códigos que foram eliminados após a revisão e discussão com o segundo avaliador. Por fim é apresentado o número total de códigos que obtiveram 100% de concordância entre os 2 avaliadores e o respetivo coeficiente de acordo total e individual para cada um dos códigos aplicados, seguindo a fórmula sugerida por Miles e Huberman (1984).

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

Tabela II – Avaliação da Fiabilidade da Codificação – Coeficiente de Acordo

Códigos	Total Codificados	Total Acordados	Total Eliminados	Coeficiente de Acordo
Exigências Profissionais	265	223	42	84%
Benefícios Funcionais	251	217	34	86%
Benefícios Simbólicos	209	145	64	69%
Estratégia EB Disfuncional	135	17	23	43%
Benefícios Indefinidos	132	88	44	67%
Esforços Marketing Interno	120	108	12	90%
Esforços Marketing Externo	92	63	29	68%
Fatores Motivadores	85	65	20	76%
Fatores Desmotivadores	73	61	12	84%
Imagem da Indústria	64	54	10	84%
Expetativas de Carreira	48	44	4	92%
Estratégia EB Funcional	40	129	6	96%
Cliente Interno	39	35	4	90%
Benefícios do <i>Employer Branding</i>	27	24	3	89%
Total	1580	1273	307	81%

3.4. Desenvolvimento do Guião da Entrevista

O guião da entrevista utilizado neste estudo (Anexo 2) é composto por 3 grandes grupos de questões. Todas as questões são abertas, visto que pretendeu-se maximizar as respostas compostas por palavras dos entrevistados e não do entrevistador e assim extrair uma representação do contexto social complexo em que o participante está inserido (Seidman, 2013; Yin, 2016). A ordem pela qual as questões foram listadas no guião apenas serviu de referência durante as entrevistas, visto que cada entrevista qualitativa segue um percurso particular (Yin, 2016).

O guião foi baseado na revisão de literatura, em especial numa sessão de um questionário aplicado por Richardson (2009), elaborado por Kyriacou e Coulthard (2002), no seu estudo com alunos de licenciatura das áreas de hospitalidade e turismo com a finalidade de determinar quais as perceções destes alunos acerca da indústria enquanto uma opção de carreira profissional. Também foram adaptados alguns insights obtidos no

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

estudo realizado por Brien (2004), cujo tema principal reflete os desafios que a indústria hoteleira enfrenta para conseguir atrair e reter colaboradores.

As questões presentes no guião foram previamente validadas por uma professora que leciona no curso de licenciatura em hotelaria na IES, onde o estudo ocorreu, para assegurar que as mesmas fossem percebidas com clareza pelos estudantes de modo a obter respostas mais precisas. Tendo em consideração os comentários da dita professora, foi feita uma adaptação da linguagem utilizada no guião. Após esta revisão, o guião foi submetido a um pré-teste, e então aprovado para uso em campo.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE EMPÍRICA

O objetivo principal deste trabalho foi compreender como os alunos de licenciatura em hotelaria avaliam a capacidade da indústria hoteleira em proporcionar oportunidades de carreira atrativa. Neste sentido, para responder às proposições apresentadas na revisão de literatura, as entrevistas foram submetidas a uma análise temática. Durante esta análise foram identificados 2 temas principais: “Licenciatura? Um diferencial, não essencial” e “Uma indústria potencialmente atrativa”. O primeiro tema relacionado com a proposição 1 referente ao curso de licenciatura e o segundo relacionado com as proposições 2 e 3 referentes à oferta de benefícios funcionais e simbólicos.

Portanto, o capítulo inicia-se com a apresentação da lista de códigos utilizados durante a análise, seguida da apresentação do diagrama onde é apresentada a relação entre os códigos e os temas, e a apresentação e análise dos *verbatimins*.

4.2. Análise Temática

Inicia-se a análise temática com a apresentação da tabela onde estão indicados os 14 códigos utilizados durante o processo de codificação. Cada código possui a sua própria definição, para que fosse possível não só demonstrar o seu significado, mas também manter a consistência na utilização dos mesmos durante o processo de análise.

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

Tabela III – Definições Operacionais

Código	Identificação	Definição
Exigências Profissionais	<i>A Posteriori</i>	Habilidades e conhecimentos que os alunos acreditam serem necessários para trabalhar em hotéis.
Benefícios Funcionais	<i>A Priori</i>	Benefícios desejados por um colaborador de forma objetiva, (ex. ordenado) (Backhaus & Tikoo (2004).
Benefícios Simbólicos	<i>A Priori</i>	Benefícios que os colaboradores imaginam que irão receber se trabalharem para uma determinada empresa (ex. prestígio) (Backhaus & Tikoo (2004).
Estratégia EB Disfuncional	<i>A Posteriori</i>	Ações realizadas nos hotéis que são apercebidas pelos alunos como negativas para a experiência de trabalho.
Benefícios Indefinidos	<i>A Posteriori</i>	Benefícios descritos pelos alunos de forma indefinida que poderiam envolver aspetos funcionais e simbólicos.
Esforços Marketing Interno	<i>A Priori</i>	Os esforços de marketing interno têm como intuito levar a um aumento do valor dos negócios da empresa, prima por permanentemente expor os colaboradores à proposta de valor da empresa adaptando a sua cultura organizacional aos objetivos da mesma tornando-a exclusiva (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon <i>et al.</i> , 2005; Mosley, 2007; Foster <i>et al.</i> , 2010).
Esforços Marketing Externo	<i>A Priori</i>	As ações de marketing externo têm como objetivo definir e divulgar a imagem da empresa de modo a atrair os melhores profissionais de mercado (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon <i>et al.</i> , 2005; Mosley, 2007; Foster <i>et al.</i> , 2010).
Fatores Motivadores	<i>A Priori</i>	Motivação para trabalhar representa a vontade de uma pessoa realizar o seu trabalho. Colaboradores que querem trabalhar, trabalharão melhor se estiverem motivadas (Guerrier, 2003; Mullins, 2004).
Fatores Desmotivadores	<i>A Posteriori</i>	Aspetos do trabalho que os alunos consideram desmotivadores.
Imagem da Indústria	<i>A Posteriori</i>	Imagem que os alunos acreditam que a indústria possui enquanto empregadora.
Expectativas de Carreira	<i>A Posteriori</i>	Expectativas profissionais dos alunos após concluírem a licenciatura.
Estratégia EB Funcional	<i>A Posteriori</i>	Ações realizadas nos hotéis que são consideradas pelos alunos como positivas para a experiência de trabalho.
Cliente Interno	<i>A Priori</i>	Todo colaborador deve ter em mente que é importante prestar serviços de forma eficiente e positiva para os clientes externos, como para os colaboradores, seus clientes internos (Mullins, 2004).
Benefícios do Employer Branding	<i>A Priori</i>	Organizações com uma estratégia de <i>employer branding</i> efetiva podem colher diversos benefícios tais como: contratar colaboradores mais qualificados e com maior nível de identificação com os valores da empresa, melhorar a produtividade e a qualidade de serviços prestados aos clientes, reduzir custos com contratações, reter os atuais funcionários e satisfazer os colaboradores (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Schlager <i>et al.</i> , 2013; Biswas & Suar, 2016; Lin <i>et al.</i> , 2018).

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

Os códigos aplicados *a posteriori* são oriundos do processo de análise das entrevistas, e foram criados, eliminados e/ou fundidos conforme o processo continuava. No final do processo de codificação, todos os códigos foram revistos e surgiram alguns códigos novos como foi o caso do código “Benefícios Indefinidos”. Este foi criado para codificar os trechos em que os participantes abordavam aspectos relacionados a benefícios sem especificar que tipo de benefícios se tratavam.

4.2.1. Temas Identificados

Após a codificação de todas as transcrições das entrevistas, foi realizada uma análise para identificar padrões nas respostas dos entrevistados com o objetivo de identificar possíveis temas que emergissem dos dados. Depois do refinamento dos temas e criação de subtemas, dentre outros encontrados, e levando-se em consideração as proposições descritas anteriormente foram selecionadas para este estudo 2 temas principais e 2 subtemas. Os temas principais selecionados foram “Licenciatura? Um diferencial, não essencial” e “Uma indústria potencialmente atrativa”.

Abaixo está o Diagrama de Códigos e Temas, e nele é apresentado como os códigos estão organizados e relacionados com os subtemas e temas. Também é apresentada a conexão entre os temas e o objetivo principal do estudo “Avaliação de alunos de licenciatura em hotelaria sobre a capacidade da indústria hoteleira em proporcionar oportunidades atrativas de carreira”. Os códigos foram organizados conforme o maior grau de relação entre si e com os temas. Os códigos “Exigências Profissionais” e “Imagem da Indústria” foram repetidos 2 vezes cada um, visto que ambos estavam fortemente ligados com os 2 temas principais.

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

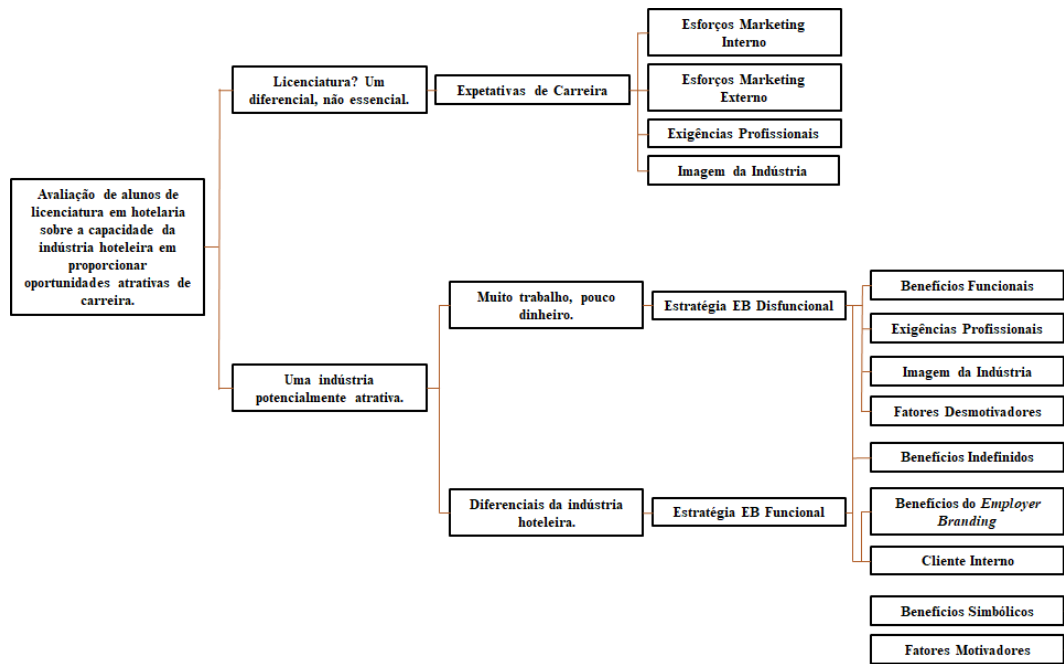


Figura I – Diagrama de Códigos e Temas

O tema “Uma indústria potencialmente atrativa.” é o único dos 2 temas principais que possui subtemas: “Muito trabalho, pouco dinheiro” e “Diferenciais da indústria hoteleira”.

De seguida são apresentados os resultados que compõem os temas principais e subtemas, bem como suas respectivas relações com as proposições apresentadas na revisão de literatura.

4.2.2. Licenciatura? Um diferencial, não essencial

Depois de ingressarem na licenciatura, os alunos expandiram os seus conhecimentos sobre o trabalho na indústria hoteleira, o que lhes permitiu construir uma imagem desta indústria mais ampla e realista.

Ao serem questionados se por terem frequentado o curso de licenciatura a forma de avaliar as perspectivas de carreira na indústria hoteleira tinha mudado, 10 alunos comentaram que as suas expetativas foram expandidas. Segundo eles, a sua visão era superficial em relação às possíveis áreas de atuação profissional dentro de um hotel,

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

muitas vezes focadas apenas nas atividades operacionais dos hotéis, e 5 entrevistados comentaram que agora detetavam possibilidades de carreira noutras indústrias, além da hotelaria.

Além disso, 7 dos 13 entrevistados alegaram que a licenciatura permitiu-lhes ter uma visão mais realista acerca do trabalho realizado nesta indústria, em especial sobre aspetos relacionados à carga de trabalho, escala de trabalho, expectativa salariais e possibilidades de crescimento na carreira. E destes 7, os entrevistados 5 e 13 disseram que a sua avaliação geral em relação à indústria hoteleira enquanto empregadora tornou-se negativa, levando ao desinteresse em atuar nesta área.

Apenas o participante 8 disse que não houve alterações na forma como ele via a indústria, uma vez que já possuía experiências profissionais na área antes de ingressar na licenciatura.

Tabela IV – Comentários *Verbatim* - Mudanças nas Expectativas

Expectativas expandidas	Expectativas negativas
Eu acho que o que mudou muito a minha conceção. [...] eu achava que a hotelaria era 1001 maravilhas e eu acho que isso mudou bastante. Também, eu entrei com uma expectativa salarial bem grande, e realmente eu vi que não era realmente tão grande assim. E eu percebi que eu podia atuar em muito mais áreas que eu imaginava, eu entrei [no curso] pensando eu quero ser gerente geral. E aí, eu mudei totalmente, eu percebi que poderia ir para áreas que eu nunca tinha imaginado na minha vida. (Participante 2)	Ah, antes eu dava muito mais prestígio para esse trabalho e agora tipo, eu nunca mais quero trabalhar em um hotel na minha vida. (Participante 5)
Quando eu estava só pesquisando pelo assunto de hotelaria, eu não imaginava que eu ia trabalhar tanto quanto eu trabalho. Que tinha essa carga horária muito mais forte. Mas ao mesmo tempo eu também não imaginava que a hotelaria englobava tanto empreendimento quanto ela engloba. (Participante 7)	Ah com certeza, com certeza. Eu achava que era totalmente uma coisa e foi totalmente outra. [...] A minha perspectiva pessoal, eu acho que ela piorou. Mas, eu acho que mercadologicamente falando, a hotelaria está melhorando. [...] Por que eu entrei achando que era uma coisa, mas aí, eu meio que estou me decepcionando com o curso em si, então eu acho que a minha coisa com hotel está totalmente... (Participante 13)
Sim, bastante. Eu também tinha essa visão de que eu só ia trabalhar em hotel, mas eu agora vejo que posso estar trabalhando em quase qualquer lugar. (Participante 10)	

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

De igual forma, 11 participantes consideraram que o conteúdo presente ao longo do curso é compatível quando levado em consideração aquilo que realizam ou esperam realizar ao trabalhar nos hotéis. Apenas os entrevistados 7 e 9 avaliaram como parcialmente adequado. Segundo o participante 7, durante o curso são lecionados muitos conteúdos irrelevantes, que não são aplicados durante o trabalho, já o participante 9 respondeu que o curso deveria possuir mais aulas práticas relacionadas a atividades operacionais como atividades de recepção.

Apesar de quase a totalidade dos participantes avaliarem o conteúdo como compatível, apenas os participantes 6, 9 e 12 responderam que seja necessário possuir uma licenciatura para trabalhar num hotel. Enquanto 5 participantes alegaram que a licenciatura só é necessária para quem irá ocupar cargos de supervisão e gestão, os outros 5 participantes, afirmaram que a licenciatura não é necessária para ocupar nenhum cargo no hotel. Segundo estes, existem diversos profissionais a trabalharem na área e a executar o trabalho exigido com competência mesmo sem possuírem formação na área e muitas vezes sem serem detentores de qualquer tipo de licenciatura. Estes alunos acreditavam que os conhecimentos e habilidades necessárias para trabalhar nos hotéis podem ser adquiridos e desenvolvidos com a experiência profissional. Neste sentido os resultados sustentam a proposição 1, visto que 10 dos 13 alunos não consideram como essencial possuir uma formação superior em hotelaria para trabalhar em hotéis.

Entretanto, 12 dos 13 entrevistados responderam que possuir uma licenciatura em hotelaria, é importante para o desenvolvimento profissional nesta indústria. Os 12 entrevistados julgam que ao possuir uma licenciatura é-lhes atribuído um estatuto mais elevado na profissão, o que lhes pode dar preferência durante o processo seletivo para uma vaga de trabalho ou de alcançar uma promoção de forma mais rápida em relação aos colaboradores que não possuem uma licenciatura em hotelaria. Apenas o participante 5

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

disse que a licenciatura só é importante para aqueles que pretendem empreender nesta indústria, enquanto que para os funcionários dos hotéis não é relevante.

Tabela V – Comentários *Verbatim* - Licenciatura Enquanto Diferencial

Diferencial	Essencial
Não. É, operacionalmente não, porque os hotéis sempre tem muita abertura para pessoas que não são da área, mas precisam de um trabalho. Eu acho que em grandes cargos [cargos de gestão], sim, mas existem profissões parecidas que podem tomar o lugar também. (Participante 2)	Sim, com certeza, independente do cargo que você vai ter, eu acho que a faculdade traz muito a questão da hospitalidade [...] a gente vê que tem muita gente na hotelaria trabalhando em hotel que não é formado em hotelaria, e você sente que às vezes ela não está preparada para lidar com pessoas, com trabalhar com a hospitalidade, né? [...] Eu acho que a... A graduação é muito importante para trabalhar em hotel, com certeza. (Participante 6)
[...] eu acho que a hotelaria está precisando de muita mão de obra. Ela não tem que ir atrás só de profissionais com ensino superior, mas eu acho que ter uma graduação em hotelaria, ela te ajuda, ela te dá melhores oportunidades, ela pode... infelizmente pode te dar uma promoção. (Participante 3)	
Eu acho que a faculdade é sempre uma mão na roda, sempre te ajuda a conhecer a coisa melhor como um todo assim, mas acho que se você está ali dentro, você pode não ter a mesma visão de alguém que fez faculdade, mas você vai ter a sua visão e ela vai ser o suficiente. (Participante 5)	Eu acho que é super necessário, até mesmo porque é o que a gente mais tem contato hoje. Então acho que é extremamente importante a gente ter essa visão, ter no mínimo alguma ideia de como funciona para poder desenvolver. (Participante 9)

Depois de terem iniciado o curso de licenciatura, ficou evidente que a perspectiva relacionada à indústria hoteleira enquanto empregadora mudou, especialmente no que tange a realidade do trabalho realizado no dia a dia dos hotéis. De igual modo, a forma como os alunos avaliavam a capacidade da indústria hoteleira em oferecer carreiras atrativas também foi influenciada.

4.2.3. Uma indústria potencialmente atrativa

Conhecida por exigir muito dos seus colaboradores e não oferecer muitos benefícios em troca, a indústria hoteleira segundo os alunos, precisa rever o desequilíbrio entre os benefícios funcionais e as exigências profissionais de modo que este seja reduzido. Apesar deste desequilíbrio, segundo os alunos, a indústria hoteleira oferece um conjunto de benefícios simbólicos que os leva a ingressar e permanecer na mesma.

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

4.2.3.1. *Muito trabalho, pouco dinheiro*

Questionados sobre como avaliavam a escala de trabalho dos hotéis, todos os alunos disseram que a escala de trabalho mais frequente da indústria é a “6 por 1”, ou seja, são 6 dias de trabalho e 1 dia de folga, podendo ou não a folga acontecer após o sexto dia de trabalho. Ainda segundo os alunos, a necessidade de trabalhar durante os fins-de-semana e feriados é frequente.

Quando perguntados se este tipo de escala afetaria a vida pessoal, 11 dos 13 entrevistados disseram que a escala praticada na hoteleira afetava significativamente o desenrolar das suas vidas pessoais. Especialmente com relação à disponibilidade de tempo para lazer, família e amigos, e comemorações, o que levou alguns dos alunos a não mostrarem interesse em permanecer a trabalhar com este tipo de horário, como é o caso dos participantes 6 e 13.

Tabela VI – Comentários *Verbatim* – Escala de Trabalho

Escala intensa	Escala adequada
Então você trabalhar de sábado e domingo, por exemplo, é normal em hotelaria. Então, atualmente para mim é tranquilo, eu não me importo, mas depois que eu me formar é uma coisa que até eu já decidi isso para minha vida, eu quero trabalhar em horário comercial, quero ter uma vida mais... com horário fixo. [...] porque eu quero ter uma vida social, quero casar, quero ter filhos [...] (Participante 6)	Eu sempre trabalhava, praticamente de segunda a segunda, uma folga só e, isso para mim nunca teve nenhum problema. Sempre, foi sempre bom, porque ocupa a cabeça né? Você está sempre ativo, sempre fazendo coisas e nunca parado. (Participante 8)
Trabalhar 6 por 1, por exemplo, eu não gostaria de trabalhar no natal, no ano novo, datas comemorativas, enfim. Eu particularmente não gostaria. Então, quando eu vejo que é 6 por 1, eu já penso em não entrar. É um empecilho. Eu acho que afetaria na vida pessoal. (Participante 13)	Ah, escala... acho que isso vem muito aliado também com aquela questão salarial [...] Conforme você vai subindo na hotelaria, você vai conseguindo mais benefícios. [...] São poucos os gerentes que trabalham todos os fins de semana e todos os feriados, e mesmo em nível operacional, conforme você vai subindo, você ganhando uma certa flexibilidade. (Participante 11)

Esta avaliação geral negativa da escala de trabalho agravou-se ainda mais quando os participantes comentaram sobre as perspectivas salariais da indústria. Todos os 13

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

entrevistados avaliavam negativamente os ordenados oferecidos pela indústria durante a fase inicial da carreira, e para os cargos operacionais. Ademais, 6 dos 13 participantes acreditavam que as perspectivas salariais não melhora durante a evolução na carreira, já os outros 7 participantes acreditavam que o ordenado só melhora quando são alcançadas posições gerências.

Ao ter que lidar com grandes volumes de trabalho, escalas de trabalho 6 por 1 e com baixas expectativas salariais, os alunos tendiam a sentir-se desmotivados e acreditavam que o trabalho na hotelaria não é reconhecido pelos gestores e proprietários dos hotéis.

Tabela VII – Comentários Verbatim - Perspetivas Salariais

Perspetivas salariais positivas	Perspetivas salariais negativas
[...] É que assim, a gente acaba de se formar e já que ter o emprego da vida, né? Mas, eu entendo que é um problema de início de carreira, que leva um tempo até para a gente se estabilizar, e receber bastante. (Participante 4)	Desapontante. Eu acho que o ramo hoteleiro deveria ser muito mais bem remunerado e valorizado pelo o que a gente passa, sabe? São hotéis modelo que tem um salário bom, mas a maioria é bem baixo. [...] Geralmente de redes [hoteleiras] americanas. (Participante 2)
Eu acho que os diretores, diretor de marketing, diretor de vendas, são pessoas que ganham um salário bom, sabe? Mas todo mundo ali embaixo não ganha bem. (Participante 5)	Eu pessoalmente acredito que em hotelaria, devido à quantidade de trabalho que a gente tem, deveria ser muito maior a faixa salarial. [...] eu não acho que aqui é valorizado esse setor, então consequentemente o salário não é tão alto. (Participante 7)
Eu acho que não era muito adequado mesmo, porque eu trabalhava de mais, as vezes até mais do que eu realmente podia. [...] Então eu acredito que eu não recebia bem pelo tanto que eu trabalhava lá. [...] Mas, acho que é um início de carreira que vou ter que me adaptar um pouco. (Participante 9)	Creio que para operacional, acho que, como outros setores, outras indústrias, acho que é muito pouco, né? Eu acho que é baixa, mas pra gestor, já é um pouco maior. Mas aí, só se for um gestor bem superior, um geral. (Participante 8)
[...] a nível operacional não é o melhor salário que você vai ter, se você colocar os prós e os contras, você vai trabalhar muito, não vai ter talvez o reconhecimento financeiro que você espera, mas a nível especializado de gerência e liderança como um todo isso acaba virando um pouco. (Participante 11)	Péssimas. Horríveis. [...] Então... a gente trabalha muito para receber pouco. Então por isso tem que ter a parte do que eu gosto de fazer, porque se eu não gostasse do que eu fizesse eu já não estava lá faz muito tempo. Como eu gosto acabo aceitando o salário que eu recebo. (Participante 12)

A partir destes trechos das entrevistas, fica evidente a insatisfação generalizada por parte dos alunos em relação ao desequilíbrio entre a oferta de benefícios funcionais (escala de trabalho e ordenado) e as exigências profissionais da indústria (trabalhar várias

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

horas por dia sem um horário de trabalho fixo e constante). Desta forma, os resultados corroboram para a validação da proposição 2.

Apesar de exigir muito dos seus colaboradores e não oferecer o melhor dos ordenados no mercado, os alunos ainda assim acreditavam que esta indústria é capaz de oferecer alguns benefícios únicos.

4.2.3.2. Diferenciais da Indústria Hoteleira

Questionados se o trabalho na indústria hoteleira oferecia algum diferencial único que poucos ou mesmo nenhum outro trabalho poderia oferecer, 11 dos 13 entrevistados responderam positivamente. O diferencial mais citado, que 7 participantes comentaram, foi a possibilidade de existir grande contato humano com os hóspedes, e poder criar uma experiência positiva para os mesmos. Já os participantes 5 e 7, acreditavam que este trabalho oferece uma experiência de desenvolvimento pessoal. Os participantes 2 e 7 afirmaram que o mesmo oferece experiências multiculturais. Ademais, o participante 8 afirmou que o principal diferencial é poder trabalhar em diversas áreas dentro de um hotel, e os participantes 4 e 9 disseram que a indústria não oferece nenhum benefício único. Logo, ficou evidente que dos 11 participantes que acreditavam que a indústria hoteleira oferecia diferenciais únicos, 10 consideravam que esta oferece benefícios simbólicos relacionados ao contato humano que os motivam a trabalhar nos hotéis. Consequentemente, é possível confirmar a proposição 3.

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

Tabela VIII – Comentários *Verbatim* - Benefícios Únicos do Trabalho

Oferece benefícios únicos	Não oferece benefícios únicos
Tem que ter muita paixão, ou você ama ou você odeia hotelaria. Mas, é muito gratificante quando você está lá dentro e faz o que você quer. Você tem um retorno do hóspede, sabe? Porque o princípio é oferecer o melhor pro hóspede. (Participante 2)	Não. Eu acho que só as oportunidades de viajar, mas eu acho que só para quem faz turismo seria melhor. Mas, eu acho que as oportunidades são basicamente as mesmas. (Participante 4)
Eu acho que a área de atendimento em geral, atendimento ao cliente, traz muita experiência, não só profissionalmente, mas assim, para a vida. Você lidar com pessoas e culturas diferentes proporciona muito aprendizado [...] (Participante 7)	
Sim, essa visão humana que você tem das pessoas. Você saber como tratá-las, e qualquer coisa que você faça pode afetar tanto positiva quanto negativamente o dia da pessoa. Isso eu acho bem interessante. (Participante 10)	Não, eu acho que todo tipo de segmento, todo tipo de carreira têm como desenvolver quanto na hotelaria. (Participante 9)
Acho que o principal diferencial da área de hotelaria é o contato olho no olho com o cliente, a empatia [...] (Participante 11)	

Entretanto, trabalhar diversas horas por dia e manter um contato próximo com diversas pessoas, sejam elas hóspedes ou colegas de trabalho pode ser desafiador em alguns momentos, porque nem sempre é fácil trabalhar com outras pessoas. Neste sentido, 7 participantes comentaram que o trabalho nos hotéis é muito mais desafiador emocionalmente do que intelectualmente. Entre as razões para tal, os alunos alegaram que tendo como objetivo principal agradar aos hóspedes, o trabalho torna-se muito imprevisível e desafiador, já que, eles devem sempre manter uma postura profissional, especialmente diante dos hóspedes.

Neste sentido, quando perguntados se a indústria hoteleira era capaz de oferecer oportunidades de carreira atrativa, 11 entrevistados responderam afirmativamente. Já o entrevistado 13 não estava certo se realmente tinha interesse em trabalhar na indústria, enquanto o participante 5 disse que não tinha qualquer interesse em trabalhar em hotéis após ter a experiência de trabalhar durante 1 ano num dos principais hotéis de luxo da cidade de São Paulo. Segundo o entrevistado 5, o retorno financeiro proporcionado pelos

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

hotéis não é compatível com o volume de trabalho diário atribuído a cada colaborador, especialmente comparando com o seu atual trabalho na indústria da restauração.

Entretanto, a capacidade da indústria em oferecer oportunidades de carreira atrativas pode ser influenciada por certas características dos hotéis. Ao serem questionados se a categoria do hotel afetava o grau de atratividade do mesmo enquanto empregador, 8 participantes indicaram que possuíam um maior interesse em trabalhar em hotéis de luxo, e o participante 13, apesar de ter indicado que a categoria não era um fator tão relevante para si, acreditava que a grande maioria dos colaboradores preferiam trabalhar em hotéis de luxo. Entre as razões que leva a maioria dos alunos a preferirem trabalhar em hotéis da categoria de luxo estão: a possibilidade de oferecer uma experiência mais completa e personalizada aos hóspedes, acesso a um estrato social mais elevado da população, bem como acreditarem que trabalhar em hotéis de elevado padrão oferece prestígio ao seu currículo profissional. Somente o entrevistado 10 indicou ter maior interesse em trabalhar em hotéis econômicos. Já o entrevistado 11 disse que a categoria do hotel afetava o grau de atratividade dependendo do cargo de trabalho pretendido, pois na sua opinião certos cargos só existem em hotéis de luxo. Os entrevistados 3 e 8 consideraram a categoria como indiferente.

Ao serem indagados se o porte da empresa que gere o hotel afetava o grau de atratividade deste enquanto empregador, 5 entrevistados disseram que tinham preferência por trabalhar em hotéis de rede. Na perspectiva dos alunos, as grandes redes hoteleiras tendem a oferecer um melhor conjunto de benefícios, como por exemplo, melhores ordenados e oportunidades de promoção, maiores oportunidades de trabalhar em outras localidades do mundo, melhores infraestruturas de trabalho e potencialmente oferecer prestígio ao seu currículo profissional.

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

Apenas os entrevistados 5 e 12 demonstraram maior interesse por hotéis independentes. O participante 5, justificou esta escolha pelo fato de acreditar que os hotéis que pertencem a grandes redes terem piores condições de trabalho. Já o entrevistado 12 alegou sentir-se mais confortável em empresas de menor porte. Os entrevistados 1, 8, 10 e 13 disseram que o porte não afeta o grau de atratividade dos hotéis enquanto empregadores.

Por fim, 9 dos participantes acreditavam que ainda existe um estigma acerca do trabalho realizado nos hotéis, muitas vezes pautado por uma visão muito superficial, por parte das pessoas externas a este contexto profissional.

Essa visão superficial da indústria, acaba por afetar a forma como as pessoas de modo geral avaliam as perspectivas de carreira nos hotéis, o que segundo os alunos, acaba muitas vezes por levar ao afastamento de potenciais profissionais, incluindo atuais e potenciais alunos de licenciatura em hotelaria. Portanto, há uma necessidade de investimento no marketing externo desta indústria para reverter esta imagem e atrair colaboradores qualificados e motivados.

No capítulo seguinte são apresentadas as conclusões referentes a proposições, além dos contributos teóricos e indicações práticas para melhorar as estratégias de *employer branding* dos hotéis.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi compreender como os alunos de licenciatura em hotelaria avaliam a capacidade da indústria hoteleira em proporcionar oportunidades atrativas de carreira. Para tal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 13 alunos de licenciatura de uma instituição de ensino superior da cidade de São Paulo. A seguir é apresentada a discussão sobre os resultados obtidos e a relação destes com as proposições.

5.1. Formação Superior

A proposição 1 relacionava-se com a necessidade dos colaboradores possuírem uma formação específica para trabalhar em hotéis. Quase a totalidade dos alunos acreditava que possuir uma licenciatura é vista como uma mais valia pelo mercado. No entanto, mesmo tendo aumentado as exigências por parte da indústria hoteleira por profissionais altamente qualificados (Kimpakorn & Tocquer, 2009; Lin, *et al.*, 2018), grande parte dos participantes não consideravam necessário possuir uma formação superior para trabalhar em hotéis, especialmente em cargos operacionais. Esta visão dos alunos baseou-se especialmente em experiências próprias durante o seu trabalho na indústria. Foi durante este período que detetaram que todos os conhecimentos e habilidades necessários para trabalhar em hotéis podem ser adquiridos e desenvolvidos ao longo da carreira nesta indústria. Assim, reforçam-se os resultados obtidos por Brien (2004), que verificou que os profissionais de recursos humanos da indústria hoteleira tendem a acreditar que não é necessário possuir uma formação específica para trabalhar nesta indústria e se confirma a proposição 1.

5.2. Oferta de Benefícios da Indústria Hoteleira

As proposições 2 e 3 estavam ambas relacionadas com o conjunto de benefícios oferecidos pela indústria hoteleira aos seus colaboradores. A proposição 2 afirma que as oportunidades de trabalho oferecidas pelos hotéis ainda não reúnem os benefícios

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

funcionais adequados às exigências profissionais desta indústria. Os resultados demonstraram que os alunos em geral avaliam os benefícios funcionais oferecidos pela indústria hoteleira como negativos. A escala de trabalho foi avaliada como negativa por quase todos os participantes, enquanto todos avaliaram os ordenados para os cargos operacionais como negativos, e 6 acreditavam que os ordenados não melhoram conforme há progressão na carreira. Estes 2 pontos já foram identificados como negativos em estudos anteriores (Guerrier, 2003; Mullins, 2004; Richardson, 2009; Yang *et al.*, 2012) e validam a proposição 2.

Paralelamente, a proposição 3 alega que a hotelaria proporciona benefícios simbólicos relacionados ao contato humano entre os colaboradores e o hóspede, que leva os alunos a interessarem-se por esta indústria enquanto empregadora. Após a apresentação dos resultados, evidenciou-se que a indústria hoteleira é capaz de oferecer, pelo menos inicialmente, oportunidades atrativas de carreira aos estudantes. Entre as razões para a maioria dos alunos terem optado por desenvolver uma carreira na hoteleira estão os benefícios únicos que esta indústria pode oferecer como o contato humano, desenvolvimento pessoal e experiências multiculturais. Estes resultados confirmam a proposição 3 e apresentam-se como uma expansão às conclusões do estudo de Richardson (2009) sobre a atratividade da indústria da hospitalidade enquanto empregadora.

5.3. Implicações Teóricas

Após a realização deste trabalho foi possível reforçar a literatura pré-existente em que eram abordados os principais pontos negativos referentes aos benefícios ofertados pela indústria hoteleira e as exigências profissionais tais como: escalas de trabalho não constantes e que afetam a vida pessoal do colaborador (Guerrier, 2003), grandes volumes de trabalho e baixa remuneração (Mullins, 2004; Richardson, 2009; Yang *et al.*, 2012), bem como a imagem negativa da indústria enquanto empregadora (Brien, 2004).

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

Ao mesmo tempo, até onde o conhecimento do autor desta dissertação vai, foi possível explorar lacunas na literatura pré-existente sobre *employer branding* relacionadas às possíveis influências que a categoria do hotel e o porte da empresa que o gere têm sobre o grau de atratividade do hotel enquanto empregador. Neste sentido, ficou evidenciado que a maioria dos alunos de licenciatura em hotelaria, são tendencialmente mais atraídos a trabalhar em hotéis de luxo. Entre as principais razões para tal encontram-se os benefícios simbólicos associados ao prestígio conferido por possuírem uma experiência profissional num hotel de alto padrão, acesso a um estrato social elevado, e a possibilidade de poderem desempenhar um serviço ao hóspede mais elaborado e personalizado. Da mesma forma, alguns alunos demonstraram ter maior interesse em trabalhar em hotéis de rede por acreditarem que estas possuem processos de trabalho padronizados e bem estruturados, bem como tendem a oferecer mais benefícios funcionais do que os hotéis independentes, entre eles melhores ordenados, oportunidades de promoção e infraestruturas de trabalho.

Por fim, foi possível também expandir as conclusões presentes no estudo realizado por Richardson (2009), acerca do interesse de alunos de licenciatura sobre trabalhar na indústria hoteleira. A partir do presente estudo foi possível concluir que apesar de os alunos tenderem a avaliar a oferta de benefícios funcionais como negativa (Richardson, 2009), os mesmos ainda se sentem atraídos a trabalhar nesta indústria devido aos benefícios simbólicos. Da mesma forma, o presente trabalho contribuiu para a expansão das conclusões obtidas no estudo de Brien (2004), visto que os alunos também tendem a acreditar que não seja necessário possuir uma formação específica para trabalhar em hotéis.

5.4. Implicações para a Gestão

No final do presente estudo ficaram evidentes certos aspetos relacionados à gestão dos hotéis, em especial aos esforços de marketing interno e externo relacionados à estratégia de *employer branding* que devem ser refletidos e aperfeiçoados pelos gestores desta indústria.

Com relação aos esforços de marketing interno dos hotéis, é necessário rever a relação entre os requisitos profissionais exigidos pela indústria e aquilo que a mesma oferece em troca aos seus atuais e futuros colaboradores. Já foi amplamente estudado que entre as principais razões para a elevada taxa de rotatividade de colaboradores em hotéis estão os aspetos como a escala de trabalho e o ordenado, ambos considerados como pontos negativos pela maioria dos participantes deste estudo. Assim, entre as possíveis formas para a diminuição do desequilíbrio entre as exigências dos hotéis e os benefícios oferecidos pelos mesmos aos seus colaboradores está o desenvolvimento e aplicação de políticas de reconhecimento do trabalho por parte dos gestores dos hotéis. Os hotéis podem aplicar a sua *expertise* na gestão da hospitalidade no processo de gestão da experiência dos seus colaboradores, promovendo *feedbacks* positivos, pequenos eventos de confraternização para comemorar o alcance de uma meta ou uma data especial e provendo uma infraestrutura de qualidade para descanso/lazer e alimentação aos seus colaboradores. Estas mudanças podem proporcionar um ambiente mais acolhedor aos colaboradores e contribuir para uma maior capacidade de retenção de funcionários o que pode influenciar positivamente a qualidade dos serviços prestados nos hotéis.

No entanto, é importante salientar que estas são apenas algumas sugestões. Cada hotel e seus colaboradores são únicos, e assim é fundamental que os gestores responsáveis por desenvolver as ofertas de benefícios para os colaboradores levem em consideração as necessidades e desejos específicos do seu “mercado alvo”, neste caso os seus

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

colaboradores. Neste sentido, os gestores podem realizar estudos antes, durante e após a contratação de colaboradores, afim de entender o que estes profissionais esperam desta relação com a empresa.

Finalmente, em relação aos aspetos dos esforços de marketing externo, a imagem do trabalho realizado nos hotéis foi um ponto comentado pelos alunos como sendo uma imagem muitas vezes considerada superficial e às vezes negativa por parte dos indivíduos externos a esta indústria. Portanto, é importante promover de forma mais abrangente e positiva as oportunidades de carreira que esta indústria pode oferecer aos seus atuais e potenciais colaboradores. Através do aumento do grau de atratividade desta indústria será possível a realização de melhores contratações. Dando uma especial ênfase aos benefícios únicos que esta indústria pode oferecer como o contato humano, desenvolvimento pessoal e experiências multiculturais.

5.5. Limitações e Investigações Futuras

O estudo foi realizado apenas com participantes de uma única instituição de ensino na cidade de São Paulo, o que pode levar a um enviesamento das respostas. As características socioeconómicas específicas desta cidade podem influenciar tanto as expectativas profissionais dos alunos, quanto o conjunto de benefícios oferecidos pelos hotéis aos seus colaboradores. Esses 2 aspetos podem influenciar a avaliação dos alunos sobre a capacidade da indústria hoteleira oferecer oportunidades de carreiras profissionais atrativas. Além disso, o estudo focou-se apenas em hotéis urbanos, não levando em consideração diversos outros tipos de meio de hospedagem que podem oferecer perspectivas de carreira distintas. Aliado a isto, por se tratar de um trabalho qualitativo, com uma amostragem por julgamento, também não é possível generalizar os resultados obtidos neste estudo para o resto da população.

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

Será de grande valia realizar-se um estudo com os gestores de recursos humanos de hotéis para averiguar como estes avaliam os desafios e benefícios da contratação e retenção de colaboradores com formação superior em hotelaria. Também se sugere a realização de estudos focados nas possíveis influências da categoria do hotel e do porte da empresa que o gere apresentam sobre grau de atratividade dos mesmos enquanto empregadores de modo a compreender-se quais as possíveis necessidades de adaptação das estratégias de recrutamento e retenção de colaboradores altamente qualificados. Por fim, pode ser interessante reproduzir este estudo noutras localidades para se verificar se existe variação nas avaliações de profissionais altamente qualificados em relação à capacidade da indústria hoteleira em oferecer oportunidades atrativas de carreira.

REFERÊNCIAS

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Berry, Leonard L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York, NY: Free Press.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101
- Brien, A. (2004). Do I want a job in hospitality? Only Till I get a Real Job. In *Proceedings of the New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference* (pp. 35–42). Victoria University of Wellington.
- Chon, K. & Sparrowe, R. T (2015). *Hospitalidade: Conceitos e Aplicações* (2ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Senac Rio de Janeiro.
- Edwards, M. R. (2009). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the Relationship Between Corporate, Internal and Employer Branding. *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401–409.

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

- Godoy, A. S. (2012a). Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63.
- Godoy, A. S. (2012b). Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29.
- Grönroos, C. (2009). *Marketing: Gerenciamento e Serviços* (3ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Guerrier, Y. (2003). *Comportamento Organizacional em Hotéis e Restaurantes* (3ª ed.). São Paulo, Brasil: Futura
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2010). What Makes It So Great? An Analysis of Human Resources Practices Among Fortune's Best Companies to Work For. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 158–170.
- Joo, B. K. B., & Mclean, G. N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228–257.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' Commitment to Brands in The Service Sector: Luxury Hotel Chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532–544.
- King, C. A. (1995). What is Hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14(3–4), 219–234.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: As Forças que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado no Ser Humano*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Kyriacou, C., & Coulthard, M. (2002). Undergraduates' Views of Teaching as a Career Choice. *Journal of Education for Teaching*, 26(2), 117–126.

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59
- Lin, M. Y., Chiang, C. F., & Wu, K. P. (2018). How Hospitality and Tourism Students Choose Careers: Influences of Employer Branding and Applicants' Customer Orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 30(4), 229–240.
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a Thematic Analysis: A practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars. *All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 8(3), 3351–3564.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating Employees to "Live the Brand": A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness Within the Firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907.
- Miles, M., & Huberman, A. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills: CA, Sage.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer Branding and Market Segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181–196.
- Mosley, R. W. (2007). Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134.
- Mullins, L. J. (2004). *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional* (4ª ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Powers, T., & Barrows, C. W. (2004). *Administração no Setor de Hospitalidade: Turismo, Hotelaria, Restaurante*. São Paulo, Brasil: Atlas.

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57–70.
- Rampl, L. V. (2014). How to Become an Employer of Choice: Transforming Employer Brand Associations Into Employer First-Choice Brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13–14), 1486–1504.
- Richardson, S. (2009). Undergraduates' Perceptions of Tourism and Hospitality as a Career Choice. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 382–388.
- RUF (2017). *Ranking dos Cursos: Turismo*. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2017/ranking-de-cursos/turismo/> [Acedido a 12.04.2019]
- São Paulo Turismo (2018). *São Paulo: Cidade do Mundo. Dados e Fatos dos Eventos, Viagens e Turismo na Capital Paulistana*. Disponível em: http://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/DADOS_FATOS_2018.pdf [Acedido a 28.03.2019]
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7^a ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences* (4^a ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (2013). The Influence of The Employer Brand on Employee Attitudes Relevant for Service Branding: An Empirical Investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497–508.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473–483.

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73.
- Yang, J. T., Wan, C. S., & Fu, Y. J. (2012). Qualitative Examination of Employee Turnover and Retention Strategies in International Tourist Hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 837–848.
- Yang, J. T., Wan, C. S., & Wu, C. W. (2015). Effect of Internal Branding on Employee Brand Commitment and Behavior in Hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 267–280.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa Qualitativa: Do Início ao Fim*. Porto Alegre, Brasil: Penso.

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

ANEXOS

ANEXO 1 – Demonstração Análise Software MAXQDA

C:\Users\gabr\OneDrive\ISEG\Mestrado em Marketing\Trabalho Final de Mestrado\Análise das entrevistas.mx18 - MAXQDA 2018 (Release 18.2.0)

The screenshot displays the MAXQDA 2018 software interface. At the top, there is a menu bar with options: Iniciar, Importar, Códigos, Variáveis, Análise, Métodos Mistos, Ferramentas Visuais, and Relatórios. Below the menu is a toolbar with icons for document management and analysis. The main window is divided into three panes:

- Lista de Documentos:** A list of documents with columns for document ID, name, and count. Document A09 is highlighted.
- Lista de Códigos:** A list of codes with columns for code name and count. Codes like 'Exigências Profissionais' and 'Benefícios Funcionais' are visible.
- Visualizador de Documentos:** A text analysis window showing the content of document A09. The text includes a section titled 'Perspectivas salariais' and several paragraphs of text.

The text in the analysis window is as follows:

acho que é *super* possível que isso aconteça, é isso.

Perspectivas salariais

Atualmente, eu tenho uma filha. [Risos] E tenho uma casa, então hoje para mim o ideal seria acima de 1000. Mas quero chegar um dia com um bom salário, se deus quiser.

[Como você avaliava o seu salário de estagiária?]

Eu acho que não era muito adequado mesmo, porque eu trabalhava de mais, as vezes até mais do que eu realmente podia. Ficava presa dentro do hotel por 2 horas a mais do que eu deveria, e eu não recebia nada em troca com relação a isso. Então eu acredito que eu não recebia bem pelo tanto que eu trabalhava lá.

[Mas você acha que isso é um problema de início de carreira apenas, ou é algo que se perpetua ao longo do tempo?]

Foi a minha primeira experiência de emprego, então eu não tenho muita visão disso. Mas, acho que é um início de carreira que vou ter que me adaptar um pouco.

[Você acha que a longo prazo melhora então?]

Acho que melhora.

Como os alunos de graduação em hotelaria avaliam a capacidade da indústria hoteleira em proporcionar oportunidades atrativas de carreira?

Questões de abertura:

- A. O que te motivou a escolher a hotelaria como área de estudo/profissão?
- B. Foi a sua primeira escolha de graduação/profissão?
- C. Já possui alguma experiência profissional?

1. Como os alunos avaliam a indústria hoteleira enquanto empregadora?

- 1.1. Atualmente a indústria hoteleira é capaz de oferecer oportunidades de carreira que te interessam?
- 1.2. O trabalho na hotelaria oferece algum diferencial?
- 1.3. A categoria de um estabelecimento hoteleiro afeta de alguma forma a atratividade do mesmo enquanto empregador?
- 1.4. A categoria de um estabelecimento hoteleiro afeta de alguma forma o seu interesse em permanecer trabalhando no mesmo?
- 1.5. O porte da empresa que gere um hotel afeta de alguma forma a atratividade do hotel enquanto empregador?
- 1.6. O porte da empresa que gere um hotel afeta de alguma forma o seu interesse em continuar trabalhando no mesmo?

2. Como os alunos avaliam as exigências profissionais e as ofertas de benefícios providas pela indústria hoteleira?

- 2.1. Como você avalia os seguintes aspectos do trabalho na indústria hoteleira?
 - 2.1.1. Oportunidades de promoção no trabalho
 - 2.1.2. Perspectivas salariais
 - 2.1.3. Grau de desafio intelectual

OPORTUNIDADES DE CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA:
A VISÃO DOS ALUNOS DE LICENCIATURA EM HOTELARIA

2.1.4. Escala de trabalho

2.1.5. A imagem do trabalho

2.2. O que você espera receber de benefícios do hotel pelo seu trabalho?

3. Como as expetativas dos alunos em relação as perspetivas de carreira na indústria hoteleira, são influenciadas pelo curso de graduação em hotelaria?

3.1. As suas expetativas em relação ao trabalho realizado na indústria hoteleira mudaram após você iniciar a sua graduação?

3.2. Como você avalia a relevância dos conhecimentos e habilidades desenvolvidos durante a graduação, em relação ao trabalho realizado nos hotéis?

3.3. Na sua opinião, é necessário ter uma formação superior em hotelaria para ocupar cargos de trabalho dentro de um hotel?

3.3.1. Quais cargos você acredita que devem ser ocupados por profissionais com formação superior em hotelaria?

3.4 Quais são suas expectativas profissionais após a conclusão da graduação?

3.4.1. Você acha que a graduação terá algum impacto na sua trajetória profissional nesta indústria?

Sexo:

Idade:

Situação profissional:

Maior nível de escolaridade completo:

Semestre: