

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Projeto

Desenvolvimento de carreira na área de F&B:

O caso do Hotel Tivoli Avenida Liberdade

Marta Francisca Veríssimo Martins Ferreira, 160544

Julho - 2025



Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Projeto

Desenvolvimento de carreira na área de F&B:

O caso do Hotel Tivoli Avenida Liberdade

Aluna: Marta Francisca Veríssimo Martins Ferreira

Orientação: Professora Doutora Maria Del Pilar Mosquera Fernandez Conde

Julho – 2025

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha gratidão à Professora Doutora Pilar Mosquera, pela sua disponibilidade, orientação e apoio, ao longo deste projeto. As suas sugestões e contributos foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também ao Diretor do Hotel Tivoli Avenida Liberdade, Dr. João Prista, pela oportunidade de realizar este projeto num contexto real, dentro da Unidade Hoteleira onde exerço funções. Estou igualmente grata a todos os profissionais do departamento de F&B que, com a sua dedicação, disponibilidade e profissionalismo, tornaram possível a concretização deste trabalho.

Dirijo um agradecimento especial à Dra. Carla Silva, Diretora de Recursos Humanos do Grupo MINOR Portugal, e às minhas colegas do Departamento de Recursos Humanos, pelo apoio prestado, pois foram essenciais para a realização do projeto.

Não poderia deixar de agradecer à minha família, em particular aos meus pais, pelo amor incondicional, pelo constante encorajamento e pelas oportunidades que sempre me proporcionaram, ao longo dos meus percursos académicos. A eles devo muito do que sou hoje. Ao meu irmão, por ser um exemplo e um orgulho para todos os que o rodeiam, devido à sua dedicação em todas as etapas da sua vida. À minha avó Zulmira, um agradecimento cheio de carinho, pela sua presença constante e pelo cuidado com o meu bem-estar. À minha tia Inês, pelo seu grande apoio.

Por fim, um agradecimento especial a todos os meus amigos, pelo apoio, motivação e companheirismo, em todas as fases deste percurso.

A todos, o meu mais sincero obrigada!

Resumo

O setor do Turismo tem-se afirmado como um dos principais motores da economia portuguesa, promovendo o crescimento do setor hoteleiro e exigindo, cada vez mais, estratégias eficazes de desenvolvimento e retenção de talento. Neste contexto, a gestão de carreira surge como um elemento crucial, para alinhar os objetivos organizacionais, com as expectativas e ambições dos colaboradores.

O presente Projeto incide sobre o departamento de Food & Beverage (F&B), do Hotel Tivoli Avenida Liberdade, em Lisboa, e tem como principal objetivo desenvolver um plano de carreira, com vista à promoção do crescimento interno dos colaboradores.

A metodologia utilizada combinou uma abordagem qualitativa, com entrevistas às chefias de F&B e à Human Resources Manager (HR Manager) e uma abordagem quantitativa, através da aplicação de questionários aos colaboradores do departamento de F&B, deste hotel. Os resultados evidenciam uma perceção positiva sobre as oportunidades de progressão, mas revelam também lacunas significativas ao nível da transparência, comunicação e estruturação dos percursos profissionais.

A proposta de intervenção apresentada é um plano de carreira adaptado ao contexto do hotel, que pretende responder a essas fragilidades, promovendo o desenvolvimento profissional interno, a motivação das equipas e a retenção de talento, na área de F&B.

Palavras-chave: Gestão de Carreiras, Hotelaria, Plano de Carreira, Desenvolvimento Profissional, Food and Beverage (F&B), Retenção de Talento.

Abstract

The tourism sector has become one of the main drivers of the Portuguese economy, fostering growth in the hotel industry and increasingly requiring effective strategies for talent development and retention. In this context, career management plays a crucial role in aligning organizational objectives with the expectations and aspirations of employees.

This project focuses on the Food & Beverage (F&B) department of the Tivoli Avenida Liberdade Hotel in Lisbon, with the primary aim of developing a career plan to promote the internal advancement of staff. The methodology employed a mixed-methods approach, combining qualitative interviews with F&B and Human Resources Managers (HR Manager), and quantitative questionnaires distributed to F&B department employees.

The results reveal a generally positive perception of career progression opportunities but also highlight significant shortcomings in transparency, communication, and the structuring of career paths. To address these challenges, an intervention proposal is presented in the form of a career plan tailored to the hotel's specific context. This plan aims to strengthen internal professional development, enhance team motivation, and support talent retention within the F&B department.

Keywords: Career Management, Hospitality, Career Plan, Professional Development, Food and Beverage (F&B), Talent Retention.

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO	1
II. REVISÃO DE LITERATURA	2
1. CARREIRAS: CONCEITOS GERAIS	2
1.1 <i>Carreira</i>	2
1.2 <i>Desenvolvimento de Carreira</i>	2
2. CARREIRAS EM HOTELARIA	5
2.1 <i>O setor hoteleiro em Portugal</i>	5
2.1.1. <i>Os desafios específicos das carreiras em F&B</i>	6
III. ESTUDO EMPÍRICO	8
1. O PROBLEMA	8
2. A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	8
3. METODOLOGIA	9
4. AMOSTRA	10
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	10
5.1 <i>Entrevistas às chefias</i>	10
5.2 <i>Entrevista à HR Manager</i>	18
5.3 <i>Inquérito aos colaboradores da área de F&B</i>	19
6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	32
IV. CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
ANEXOS	45
ANEXO I – ORGANOGRAMA DO HOTEL TIVOLI AVENIDA LIBERDADE	45
ANEXO II – GUIÃO DE ENTREVISTA	45
ANEXO III – QUESTIONÁRIO.....	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Análise de Conteúdo.....	15
Tabela 2: Tabela comparativa entrevistas chefias F&B	16
Tabela 3: Relação entre oportunidades de progressão e anos de serviço no hotel - Levene	21
Tabela 4: Relação entre oportunidades de progressão e anos de serviço no hotel	21
Tabela 5: Relação entre oportunidades de progressão e nível de escolaridade - Levene	22
Tabela 6: Relação entre oportunidades de progressão e nível de escolaridade	22
Tabela 7: Qual é a principal razão para a falta de progressão de carreira, na sua área?.....	24
Tabela 8: Quais são os principais desafios ou barreiras que sente que impedem a sua progressão, para cargos superiores, dentro do departamento de F&B?	28
Tabela 9: Plano de Carreira - F&B	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Considero que existem oportunidades de progressão na minha carreira, no departamento de F&B, no Hotel Tivoli Avenida Liberdade.....	20
Gráfico 2: Tenho conhecimento claro sobre os passos necessários para evoluir na minha carreira, dentro da empresa	22
Gráfico 3: A empresa comunica de forma eficaz as possibilidades de progressão de carreira ..	23
Gráfico 4: Existe transparência nos critérios usados para promoções e progressão de carreira.	23
Gráfico 5: O meu supervisor direto incentiva-me a desenvolver competências para crescer na organização	25
Gráfico 6: O meu supervisor direto demonstra interesse no meu desenvolvimento e progressão de carreira.....	25
Gráfico 7: Considero que o meu desempenho é considerado para oportunidades de crescimento profissional.....	26
Gráfico 8: Considero que existem oportunidades de progressão na minha carreira, em F&B.	26
Gráfico 9: A carga de trabalho diária impede-me de investir no meu desenvolvimento profissional	27
Gráfico 10: Considero que existe falta de tempo para participar em formações ou desenvolver competências.....	27
Gráfico 11: O hotel oferece formações que me preparam para funções de maior responsabilidade	28
Gráfico 12: Considero que os planos de carreira valorizam as competências e o potencial dos colaboradores	29
Gráfico 13: Tenho interesse em assumir cargos de maior responsabilidade no futuro	29
Gráfico 14: Sinto-me motivado para crescer dentro da organização.....	30
Gráfico 15: Acredito que tenho potencial para desempenhar uma função de chefia no futuro..	30
Gráfico 16: A existência de um plano de carreira estruturado ajudaria a reter mais talentos no hotel	31

Lista de Abreviaturas e Siglas

F&B (Food & Beverage)

HR Manager (Human Resources Manager)

I. INTRODUÇÃO

O Turismo tem vindo a afirmar-se como um motor essencial para a economia portuguesa, acompanhando a tendência global de crescimento da atividade turística. Esta evolução tem contribuído para reforçar a atratividade do país, promovendo o desenvolvimento da oferta de alojamento e consolidando Portugal como um destino de referência a nível internacional (Turismo de Portugal, 2024). Este cenário coloca novos desafios e oportunidades às organizações hoteleiras, que procuram alinhar a sua competitividade à qualidade dos seus serviços e ao desenvolvimento do seu capital humano.

O setor de Food & Beverage (F&B), em particular, é um dos setores mais desafiantes na hotelaria, marcado por elevados níveis de rotatividade, insatisfação profissional e uma perceção negativa quanto às condições de trabalho (Baum, 2019). Estas dificuldades tornam ainda mais urgente a criação de estratégias eficazes, que não só atraiam talentos qualificados, mas que também assegurem o seu desenvolvimento e retenção.

O investimento no desenvolvimento de competências de liderança e gestão estratégica permite criar talentos que estejam preparados para assumir os desafios da direção, promovendo uma cultura de crescimento interno e garantindo maior estabilidade no departamento (Crook et al., 2011; Collings et al., 2021). A gestão de carreira emerge, neste contexto, como uma ferramenta estratégica ao serviço das unidades hoteleiras. Além de ser um instrumento para promover a retenção de talento, a gestão de carreira permite alinhar os objetivos individuais dos colaboradores com as metas organizacionais, promovendo o crescimento sustentável das organizações e a diferenciação num mercado, onde o produto hoteleiro é facilmente replicável (Zhang & Zang, 2010; Singh, 2018).

O presente estudo foca-se no Hotel Tivoli, sito na Avenida da Liberdade, Lisboa, adiante designado por Hotel Tivoli Avenida Liberdade, uma referência na hotelaria nacional e internacional. O principal objetivo deste projeto é desenvolver um plano de carreira para o Departamento de F&B, do Hotel Tivoli Avenida Liberdade, de forma a promover o crescimento interno, especialmente das chefias de F&B.

II. REVISÃO DE LITERATURA

1. CARREIRAS: CONCEITOS GERAIS

1.1 Carreira

No século XIX, o conceito “carreira” era associado ao percurso profissional de um indivíduo. A partir do século XX, passou a ser entendida como uma progressão linear no seio das organizações, onde havia a estabilidade e a previsibilidade do percurso laboral, o que vinculava o conceito de carreira ao conceito de segurança, remuneração estável e a uma trajetória profissional hierárquica ascendente. No entanto, este conceito tem evoluído ao longo do tempo, influenciado por fatores sociais, económicos e culturais (Chanlat, 1995). O conceito tradicional de carreira, antes entendido como um percurso vertical e hierárquico, foi substituído por um modelo mais flexível, no qual o indivíduo assume o controlo pelo seu desenvolvimento, procurando oportunidades que favoreçam o seu crescimento e bem-estar (Rego et al., 2015).

Tal como referido por Chanlat (1995; 1996), as novas configurações para as carreiras, afetam tanto indivíduos como organizações, devido à evolução das sociedades. Hall (1976) reforça esta perspetiva, ao definir carreira como um conjunto de ações e comportamentos, relacionados com as vivências e atividades profissionais, ao longo da vida. As organizações podem desenvolver um conjunto de ações que auxiliam os colaboradores a planear o seu futuro profissional, permitindo um crescimento mútuo, entre ambas as partes (Jumawan & Mora, 2018). Na perspetiva das organizações, estas ações irão permitir reter talentos, aumentar a produtividade da equipa e preparar os colaboradores para desafios futuros, nas suas carreiras (Cunha, 2020).

1.2 Desenvolvimento de Carreira

O desenvolvimento de carreira é considerado um processo contínuo, que visa aumentar a empregabilidade do indivíduo, para que este possa alcançar a trajetória profissional desejada. Para isso, é fundamental que os colaboradores adquiram experiência suficiente, uma vez que isso contribui para a sua satisfação no trabalho e, conseqüentemente, para uma melhoria do seu desempenho (Niati et al., 2021). Segundo Zhang & Zang (2010), o desenvolvimento de carreira pode ser avaliado por cinco

critérios: desenvolvimento de competências; oportunidades de crescimento; divulgação dessas oportunidades; justiça no processo, e liberdade nas decisões de carreira.

Um plano de desenvolvimento de carreira oferece aos colaboradores um meio contínuo de aprimorar as suas competências e conhecimentos, possibilitando que estes se tornem mais proficientes nas suas funções atuais, além de possibilitarem promoções e mudanças de cargo (Miller, 2017). Entre as práticas de desenvolvimento de carreira mais comuns estão: i) aconselhamento de carreira; ii) planos de carreira; iii) planos de sucessão; iv) divulgação de oportunidades internas; v) programas de *outplacement*; vi) *feedback* contínuo; vii) programas de mentoria (Bagdadli & Gianecchini, 2019).

i) O aconselhamento de carreira consiste numa prática que procura apoiar o indivíduo na criação e reconstrução do seu percurso profissional (Savickas et al., 2009). Esta prática leva a pessoa a refletir sobre a sua história de carreira, a reinterpretar o seu percurso e a elaborar, em conjunto com um conselheiro, as próximas etapas da sua vida profissional. Em vez de receber orientações apenas baseadas nas suas características, competências e interesses, estes autores defendem que o próprio indivíduo deve ser o autor do seu caminho, construindo, ativamente, o seu projeto de vida, através do processo de aconselhamento.

ii) Um plano de carreira é definido como “*o conjunto de ações programadas que têm por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador, de modo a que consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detetado*” (Camara, et al., 2016: 419). Este plano deve ser elaborado com foco nas áreas de maior interesse do colaborador, mas alinhado com a identidade profissional. Atualmente, as organizações adotam planos de carreira mais adaptáveis, permitindo aos colaboradores gerir o seu próprio desenvolvimento, de forma mais autónoma. Competências como autoconhecimento, habilidade de lidar com relações interpessoais e capacidade de adaptação ao mercado, tornam-se fundamentais para garantir o progresso contínuo desses profissionais (Akkermans & Tims, 2017; Anakwe et al., 2000).

iii) Os planos de sucessão, ao contrário dos planos de carreira tradicionais que priorizam o crescimento individual, visam garantir a continuidade e sustentabilidade da organização, ao longo do tempo, preparando os colaboradores para assumir posições de maior responsabilidade, ou seja, os planos de sucessão são compostos por duas partes: o mapa sucessório, que identifica as pessoas dentro da organização com competências para virem a assumir cargos estratégicos e o desenvolvimento, que prepara as pessoas para funções mais complexas (Chiavenato, 2014). De acordo com o mesmo autor, os planos

de sucessão envolvem, assim, a avaliação de talentos, projeções de capacidade de promoção e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, com potencial para assumir funções mais complexas. Os planos de sucessão permitem manter a competitividade e inovação da organização, assegurando, por um lado, que as futuras lideranças sejam bem preparadas para conduzir o negócio, e, por outro, alinhando o desenvolvimento das pessoas, com as necessidades estratégicas da organização.

iv) A divulgação de oportunidades internas refere-se à prática organizacional de comunicar aos colaboradores as vagas disponíveis dentro da própria organização. De acordo com Guimarães & Arieira (2005), esse processo deve ser transparente e alcançar todos os níveis hierárquicos, servindo como fonte motivacional para os colaboradores, reduzindo custos de recrutamento.

v) O outplacement é um serviço de consultoria que visa apoiar profissionais em fase de transição de carreira, ajudando a mitigar os efeitos negativos da cessação do vínculo laboral e a facilitar a sua reintegração no mercado de trabalho, através do uso de ferramentas específicas (Healy, 1982; Pickman, 1994; Ramalho, 2001). Este serviço é geralmente disponibilizado pela organização de origem, assumindo uma perspectiva de responsabilidade social e de gestão humanizada da mudança (Ramalho, 2001; Challenger, 2005), com o objetivo de responder, simultaneamente, às necessidades das organizações e dos colaboradores (Fulmer & Fryman, 1985; Aquilanti & Leroux, 1999). De acordo com Pires (2011) e Vieira (2011), o conceito de *outplacement* envolve uma relação tripartida entre a empresa de origem, o colaborador em transição e a empresa de *outplacement*. O serviço procura conciliar os interesses de todos os envolvidos: para a empresa de origem, destaca-se o reforço da imagem institucional, a redução do risco de conflitos e a promoção de um ambiente organizacional saudável; para o colaborador, o processo favorece uma experiência mais positiva face ao despedimento, encorajando uma atitude proativa na procura de novas oportunidades e promovendo competências essenciais, como o autoconhecimento, a autoestima e a confiança (Fulmer & Fryman, 1985; Aquilanti & Leroux, 1999).

vi) O feedback contínuo é essencial para promover o desenvolvimento constante no contexto organizacional. Segundo London & Smither (2002), as pessoas necessitam de *feedback* regular, para avaliar e ajustar o seu desempenho, de forma eficaz. Stone & Heen (2004) reforçam essa visão ao destacar que o *feedback* contínuo estimula a aprendizagem, motivação e o crescimento individual, ao longo do tempo. De acordo com os mesmos autores, o *feedback* cumpre três funções principais: “*Appreciation*” (reconhecimento),

“*Coaching*” (orientação) e “*Evaluation*” (avaliação). Essas funções são complementares, permitindo um ciclo permanente de melhoria. O reconhecimento fortalece a motivação, a orientação guia o desenvolvimento e a avaliação situa o indivíduo no seu percurso de crescimento. Assim, o *feedback* contínuo atua como um mecanismo dinâmico que alimenta a evolução pessoal e profissional, de forma sustentável (Jawahar, 2006).

vii) A mentoria tem comprovado ser eficaz para reter talentos na indústria hoteleira (Ayres, 2006). Investir em práticas de desenvolvimento e apoio ao colaborador é fundamental para o sucesso da carreira (Baruch, 2014). Os programas de mentoria consistem, segundo Vergara (2014), em influenciar, aconselhar, ouvir, apoiar, orientar e auxiliar na tomada de decisões. Conforme referido por Shea (2001), a mentoria é um processo abrangente de estímulo ao desenvolvimento humano, no qual uma pessoa dedica o seu tempo e conhecimento, a apoiar o crescimento e o aprimoramento de habilidades e competências de outra pessoa.

2. CARREIRAS EM HOTELARIA

2.1 O setor hoteleiro em Portugal

Ao longo dos últimos anos, o Turismo tem crescido significativamente e tornou-se uma atividade de grande relevância a nível mundial, gerando um impacto social e económico no mundo. No entanto, o excesso de opções em destinos já bem estabelecidos, conjugado com o aumento irregular da procura por serviços turísticos, tem feito com que seja urgente melhorar a capacidade competitiva das organizações deste setor, especialmente, ao nível da hotelaria (Organização Mundial do Turismo, 2001).

O trabalho na indústria hoteleira é caracterizado por longas horas, com um ritmo acelerado de atividades, trabalhos diversificados, sendo um serviço altamente condicionado pelo fator cliente. A elevada rotatividade de pessoal, muitas vezes, associada à sazonalidade e à pressão para resultados imediatos, criam um ambiente exigente, no qual os diretores hoteleiros têm que ser dinâmicos, por forma a atingir resultados de excelência (Jeou-Shyan et al., 2011).

A indústria de Turismo e Hospitalidade enfrenta barreiras significativas para o desenvolvimento de carreira, o que impacta diretamente a mobilidade dentro do setor e tem sido uma preocupação constante (Cassel et al., 2018). Essa mobilidade elevada é

particularmente preocupante, uma vez que o setor apresenta baixos níveis de escolaridade, requisitos de entrada pouco exigentes, em comparação com outros setores, salários reduzidos e alta rotatividade, já que muitos empregos são sazonais (Hemdi et al., 2003). Esses fatores dificultam o crescimento profissional dos colaboradores e representam um desafio para o desenvolvimento sustentável da indústria. Considerando que o produto hoteleiro é facilmente replicável, a vantagem competitiva das organizações está no seu capital humano (Singh, 2018).

A possibilidade de desenvolvimento na carreira é essencial, não apenas para reter talentos, mas também para proporcionar aos colaboradores o aperfeiçoamento das suas competências (Zhang & Zang, 2010). Ao não investir no desenvolvimento dos colaboradores, as organizações correm o risco de aumento de *turnover*, uma vez que os profissionais podem ser atraídos por novas oportunidades no mercado (Koster et al., 2011; Vos & Dries, 2013). Para minimizar esse risco, é importante que sejam realizadas práticas como formação, existir planos de carreira e sucessão, e programas de *coaching*/mentoria, que se têm mostrado particularmente eficazes (Bagdadli & Gianecchini, 2019; Ayres, 2006).

A responsabilidade da carreira é partilhada entre a organização e o indivíduo, sendo as práticas organizacionais focadas em ações personalizadas, para promover o desenvolvimento de cada colaborador (Kong et al., 2012; Sturges et al., 2002). Assim, para garantir uma vantagem sustentável, é essencial que as organizações invistam no desenvolvimento e retenção dos seus melhores colaboradores, adotando práticas de gestão de carreira eficazes (Crook et al., 2011).

2.1.1. Os desafios específicos das carreiras em F&B

Para atingir a plenitude da qualidade num hotel cinco estrelas, é necessário que as chefias tenham competências que lhes permitam a promoção interna. A liderança é um fator determinante no sucesso organizacional, com impacto direto na eficiência, motivação e inovação dos colaboradores (Wilson et al., 2017; Freitas, 2006). Em hotelaria, os líderes alinham os objetivos estratégicos, com o desenvolvimento das equipas, promovendo um ambiente de trabalho que impulsiona o desempenho e a satisfação dos clientes (Maquieira et al., 2019). A inteligência emocional dos líderes também se assume como crucial na hotelaria, influenciando a tomada de decisão, a retenção de talentos e o desempenho das equipas (Goleman, 1995; Alzyoud et al., 2019).

Líderes com elevada inteligência emocional inspiram confiança e criam ambientes colaborativos que promovem a inovação e a adaptação a novos desafios (Testa, 2001).

No setor de F&B, que representa uma das principais fontes de receita dos hotéis, a liderança eficaz é imprescindível para enfrentar desafios relacionados com a qualidade do serviço, a gestão de custos e a rotatividade de pessoal (Rutherford & O’Fallon, 2007; Dalleryan, 2007). A qualidade do serviço de F&B está diretamente ligada à experiência global dos hóspedes, tornando a liderança no setor vital para a competitividade e fidelização (Parasuraman et al., 1988). Os profissionais da área de F&B têm como finalidade agradar o cliente, oferecendo um serviço de excelência, que permita valorizar o hotel. Segundo Moser (2002), um Diretor de F&B de uma unidade hoteleira tem um elevado grau de responsabilidade nas funções que desempenha, sendo o seu trabalho muito complexo e diversificado. Este profissional é responsável por verificar as funções do dia, analisar as vendas do dia anterior, avaliar a eficiência do serviço, conversar com a chefia de serviço, estar presente nas reuniões de direção, ter conhecimento de todas as áreas operacionais de F&B (economato, cozinha, restaurantes, *room-service*, bares e banquetes), elaborar horários, ementas, consultar *emails* e dar resposta a pedidos especiais. Segundo Walker (2002), um Diretor de F&B tem como finalidade dirigir e organizar as atividades dos departamentos de F&B, de forma a atingir e manter altos padrões de qualidade, serviço e venda de alimentos e bebidas, com o objetivo de maximizar o lucro. Diretamente dependentes da Direção de F&B, encontram-se os dois eixos operacionais: a produção e o serviço, sobre os quais deverá recair a total dedicação do Diretor de F&B.

O gestor hoteleiro desempenha múltiplas funções, desde o planeamento financeiro à gestão de equipas e estratégias de *marketing*, assegurando a máxima qualidade dos serviços prestados (CITI, 2020). Neste contexto, a liderança transformacional revela-se essencial para fomentar a criatividade e o compromisso dos colaboradores. Esta abordagem, caracterizada por uma influência idealizada, motivação inspiradora e apoio individual, é fundamental para alcançar a excelência operacional (Mishra, 2019; Maquieira et al., 2019).

III. ESTUDO EMPÍRICO

1. O PROBLEMA

No Hotel Tivoli Avenida Liberdade, um dos principais desafios identificados é a dificuldade de progressão das chefias do departamento de F&B para cargos superiores, como o cargo de Diretor de F&B. Constata-se, porém, que esse motivo poderá estar relacionado com a ausência de um plano formal de carreira e sucessão no departamento de F&B, o que limita as oportunidades de crescimento interno e pode comprometer a retenção de talentos.

Esta realidade tornou-se particularmente evidente, devido ao facto de não haver, há cerca de dois anos, um Diretor de F&B, sendo esta uma função estratégica e fundamental para o bom funcionamento deste departamento.

A ausência de um plano de carreira bem estruturado, faz com que os colaboradores do departamento de F&B enfrentem desafios na progressão para cargos superiores, uma vez que não existem diretrizes claras sobre os critérios e o percurso de evolução profissional, dentro do hotel. Esta lacuna pode gerar estagnação profissional, desmotivação e maior propensão à rotatividade, enfraquecendo a continuidade da cultura organizacional e, assim, dificultando a preparação de líderes internos (Dias, 2020).

2. A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

O Hotel Tivoli Avenida Liberdade é um dos hotéis de 5 estrelas mais emblemáticos da cidade de Lisboa, devido aos seus 92 anos de tradição, à sua localização e, ainda, ao seu serviço personalizado. Este Hotel é uma referência de hospitalidade intemporal e de serviço distinto, desde 1933 e “(...) *diferencia-se através de um portfólio de propriedades únicas e autênticas, com personalidades distintas, partilhando um ambiente elegante e intemporal (...)*” (Tivoli Hotels & Resorts, 2024). O hotel em estudo pertence à cadeia hoteleira Tivoli que, por sua vez, pertence ao grupo hoteleiro tailandês Minor Hotels e é membro do *The Leading Hotels of the World*. O Hotel Tivoli Avenida Liberdade é composto por 285 espaçosos quartos, entre os quais 35 são suites, dois restaurantes, três bares, uma sala de estar, um SPA, um ginásio e diversas salas de conferência.

No Anexo I apresenta-se o organograma do hotel em estudo.

3. METODOLOGIA

O presente projeto tem como objetivo desenvolver e propor um plano de carreira para o Departamento de F&B, do Hotel Tivoli Avenida Liberdade, uma vez que, atualmente, não existem planos formais que promovam a progressão profissional dos seus colaboradores. Pretende-se, assim, identificar as necessidades, expectativas e percepções dos profissionais da área, compreender os obstáculos existentes à evolução interna e, com base na evidência recolhida, desenhar um modelo de plano de carreira, que promova o desenvolvimento das chefias e garanta que o seu crescimento esteja alinhado com as metas e objetivos estratégicos do hotel.

Foi adotada uma abordagem metodológica mista, conjugando técnicas qualitativas e quantitativas, de forma a garantir uma compreensão abrangente e holística do problema em estudo. Ainda assim, foi dada maior relevância à metodologia qualitativa, por ser a mais adequada à compreensão de comportamentos, percepções e expectativas dos participantes, conforme defendido por Creswell (2010). Os dados foram recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas (Anexo II) e questionários (Anexo III). Os dados qualitativos foram tratados por análise de conteúdo, com o objetivo de compreender experiências individuais e interpretar fenómenos específicos.

Foram realizadas 5 entrevistas. A cada entrevistado foi dada uma breve explicação sobre o estudo e sobre a sua participação no mesmo, por forma a obter o seu consentimento informado (disponível, a pedido, por limitação do número de páginas). Foi garantido o anonimato e a confidencialidade de tudo o que disseram ou responderam. Foi entrevistada a HR Manager, de forma a compreender a visão estratégica do hotel, relativamente ao desenvolvimento de carreira e à progressão interna no departamento de F&B. Com esta entrevista, pretendeu-se identificar as principais competências exigidas para funções neste setor e os fatores que têm condicionado a evolução das chefias de F&B, obtendo, assim, uma perspetiva institucional sobre os desafios enfrentados na valorização de talentos internos. Foram ainda realizadas quatro entrevistas a chefias do departamento de F&B, para compreender quais são as suas experiências, percepções e expectativas, relativamente à progressão de carreira, dentro da organização. Estas entrevistas permitiram identificar lacunas e oportunidades de melhoria, ao nível do desenvolvimento de carreira em F&B, tendo em vista a valorização do talento interno e o alinhamento com as necessidades estratégicas do hotel.

Foi ainda realizado um questionário, divulgado *online* aos colaboradores do departamento de F&B, para recolher as suas perceções sobre as oportunidades de crescimento na organização e identificar possíveis barreiras à progressão para cargos superiores. No início, foi dada uma breve explicação sobre os objetivos do estudo e condições de participação, informando que toda a informação contida nas respostas era confidencial e anónima.

Após a análise integrada dos dados recolhidos, foi elaborado um plano de carreira para o Departamento de F&B, do Hotel Tivoli Avenida Liberdade.

4. AMOSTRA

Para Polit, et al. (2004: p. 224) “*uma população é um agregado total de casos, que preenchem um conjunto de critérios especificados*”. Ou seja, a população é um conjunto de pessoas que satisfazem os critérios de seleção definidos previamente, que é objeto de estudo.

No âmbito deste estudo, foram realizadas entrevistas a quatro chefias da área de F&B e à HR Manager do hotel. A seleção das chefias teve por base critérios como a diversidade de função dentro do departamento, a experiência profissional e a disponibilidade demonstrada para colaborar neste estudo. Esta amostra representa um grupo estratégico e diretamente envolvido nos processos de gestão e operação do departamento de F&B, sendo, por isso, essencial para compreender as oportunidades e limitações existentes, relativamente à progressão de carreira e à ausência de planos formais de carreira, na organização. Paralelamente, foram aplicados questionários a 105 colaboradores da área de F&B, de uma população total de 208 colaboradores desta área.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Entrevistas às chefias

Foram realizadas entrevistas às chefias da área de F&B, do Hotel Tivoli Avenida Liberdade, com o objetivo de identificar os principais desafios organizacionais e pontos

críticos que influenciam, diretamente, a retenção de talentos e as possibilidades de progressão, para o desenvolvimento da função de Diretor de F&B.

Para a interpretação dos dados, recorreu-se à análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2016), é um processo que recorre a procedimentos sistemáticos e objetivos, para descrever o conteúdo das comunicações, permitindo uma leitura aprofundada, para além do conteúdo do discurso. Segundo Creswell (2007), a investigação qualitativa procura compreender os fenómenos no seu contexto natural, valorizando a forma como os sujeitos experienciam e atribuem significado à realidade. A análise de conteúdo apresenta-se como uma ferramenta eficaz para captar as dimensões subjetivas, nos relatos dos entrevistados. Essa técnica foi popularizada por Laurence Bardin e é caracterizada por “(...) *um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis, em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” extremamente diversificados.*” (Bardin, 2016, p.15).

Com base nesta técnica foram criadas categorias temáticas (Tabela 1), tendo como critério a recorrência e a relevância dos temas abordados pelos entrevistados.

As principais categorias identificadas são: ausência de plano de carreira, perceção de oportunidades de progressão, interesse no cargo de Diretor de F&B, formação, oportunidades para chefias intermédias, principais barreiras à progressão, retenção de talentos e soluções para reter o Diretor de F&B.

A análise permitiu observar pontos de convergência entre as chefias, como a inexistência de um plano de carreira formal ou a perceção de desigualdade no acesso à formação, bem como divergências, especialmente, no que diz respeito à perceção de oportunidades de crescimento dentro da organização.

Um dos pontos comuns identificados a todas as chefias entrevistadas foi o facto de se constatar que nenhum dos entrevistados recebeu, ao longo do seu percurso, um plano de carreira formal, por parte da organização. No entanto, tal como referido por Camara et al. (2016), este é fundamental nas organizações, já que permite o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador. Embora em alguns casos, tenham sido mencionadas orientações informais, nomeadamente, através de *feedback* ou nas avaliações de desempenho, não existe qualquer documento estruturado que delineie os passos necessários para a progressão interna, “nunca me deram um documento físico”, “nunca me dera um documento oficial”, “não, porque também já era chefe”.

Esta lacuna gera uma ausência de comunicação clara e consistente sobre os percursos profissionais dentro do hotel, criando um espaço de incerteza para os colaboradores, que

pretendem progredir na sua carreira. Embora haja *feedback* contínuo e, segundo London & Smither (2002), este *feedback* é fundamental para regular, avaliar e ajustar o desempenho dos colaboradores, importa ter um documento estruturado, para planejar, oficialmente, o futuro profissional e o seu crescimento na organização (Jumawan & Mora, 2018).

No que diz respeito à perceção de oportunidades de crescimento, a maioria das chefias indicou não sentir que existam oportunidades concretas de progressão na hierarquia, justificando esta perceção com fatores como a “preferência da organização por recrutar perfis externos”; a “existência de limitações pessoais” (como, por exemplo, as de nível linguístico) ou devido à “ausência de incentivos por parte da Direção”. Este discurso revela um sentimento de estagnação, porque mesmo quando há interesse em evoluir, os colaboradores sentem que os caminhos não são acessíveis. Em contrapartida, uma das chefias revelou uma postura que considera que o hotel proporciona, aos colaboradores, oportunidades de crescimento, mas não justificou como é proporcionada essa oportunidade. Embora apenas uma chefia veja oportunidades de crescimento, realçando-se aqui o que refere Crook, et al. (2011), este afirma a necessidade de as organizações apostarem no crescimento profissional, dos colaboradores. A presença de apenas uma opinião mais otimista, reforça a ideia de que essa perceção é pouco partilhada e, talvez, não reflita a realidade sentida pela maioria das chefias.

Relativamente ao interesse demonstrado em assumir cargos superiores, como o de Diretor de F&B, foram expressas diferentes perspetivas. Alguns demonstraram interesse, embora reconhecendo obstáculos, como a preferência da Direção por candidatos externos. Salienta-se que a falta de investimento no crescimento dos colaboradores, pode levar a desmotivação e, conseqüentemente, aumento da rotatividade (Koster et al., 2011; Vos & Dries, 2013). Outros adotaram uma postura mais passiva, considerando que as promoções devem ocorrer naturalmente, enquanto alguns reconhecem limitações pessoais, como lacunas técnicas ou barreiras linguísticas, que condicionam a oportunidade para assumir funções de maior responsabilidade. O hotel possibilitou que todas as chefias participassem no Leadership Bootcamp, para se poderem desenvolver e evoluir. Esta formação tem como objetivo fortalecer a união entre as chefias dos vários departamentos e dar-lhes ferramentas para saber como gerir equipas.

No que diz respeito às oportunidades para chefias intermédias, foi referido que, frequentemente, estas ficam esquecidas em termos de formação e recursos, o que prejudica a coesão das equipas e limita a construção de uma liderança sólida. Além disso,

foi destacada a desigualdade entre chefias de topo e chefias intermédias, no acesso a oportunidades de desenvolvimento, reforçando a percepção de um sistema organizacional pouco equitativo. Isto demonstra que, mesmo havendo interesse em progredir, existem várias barreiras que levam muitos colaboradores internos a não se candidatarem a posições superiores, que existam no hotel.

As principais barreiras identificadas para a progressão interna, incluem tanto fatores individuais, quanto estruturais. Foram apontadas questões como a “falta de confiança da organização nos seus talentos”, “resistência à mudança”, “ausência de liderança estável” e “lacunas nas competências” dos profissionais internos. Assim, tem-se a percepção de que é necessário recorrer ao mercado externo, para preencher cargos de maior responsabilidade. As entrevistas revelam um discurso marcado por desilusão, pois expressões como “não acreditam em nós” ou “estamos sempre à espera que tragam alguém de fora”, aparecem em vários testemunhos, demonstrando uma percepção de que o mérito interno não está a ser reconhecido. Isto contribui para um clima organizacional pouco motivador, onde o talento interno se sente desvalorizado, “falta de confiança nos ativos”, “é uma questão estrutural, algum *mindset* terá de mudar” e “há resistências à cultura organizacional”.

As chefias revelaram diferentes perspetivas sobre a ausência de um plano de carreira e os desafios na retenção de talentos. A falta de estrutura clara para o crescimento interno foi apontada como um fator de desmotivação e saída de profissionais qualificados. Embora algumas melhorias tenham sido reconhecidas, continuam a existir obstáculos como resistência à mudança, falta de *feedback* contínuo e condições salariais pouco atrativas, face o mercado. Estas informações estão alinhadas com a literatura, que indica que, ao não investir no desenvolvimento dos colaboradores, as organizações arriscam perder talentos, para outras oportunidades de mercado (Koster, et al., 2011; Vos & Dries, 2013).

Relativamente à retenção de um Diretor de F&B, foram sugeridas várias estratégias, incluindo a importância de garantir maior autonomia e liberdade de gestão, criar um ambiente que permita a oportunidade de inovar e respeito pelo tempo de adaptação.

As chefias partilharam algumas sugestões práticas para promover a permanência e o sucesso de um Diretor de F&B. De forma geral, foi destacada a importância de garantir condições que facilitem a adaptação e o desempenho sustentado neste cargo. Uma das ideias mais recorrentes foi a necessidade de dar mais autonomia e espaço, para o Diretor de F&B gerir o departamento com liberdade: “a maior parte não funcionou por falta de

autonomia e liberdade, para gerir o departamento”, referiu um dos entrevistados, reforçando que a confiança no profissional é essencial para que este consiga afirmar-se na função. Outra chefia defendeu a importância de respeitar o tempo de integração “dar-lhes espaço e tempo para se adaptarem e traçarem os seus próprios objetivos”. Esta ideia sugere que a retenção do Diretor não passa apenas por expectativas claras, como também por uma margem de tempo, para que este profissional compreenda o funcionamento interno e construa a sua própria estratégia. Foi também referida a importância de evitar resistências internas a mudanças ou práticas diferentes: “às vezes, há um bloqueio para tudo o que vem de fora. Devemos dar liberdade e evitar vícios existentes.”. Esta afirmação reflete que a abertura cultural da equipa e da estrutura pode ser determinante, para que o novo diretor se sinta integrado. Por fim, foi sugerido um maior acompanhamento e apoio, com propostas concretas, como “haver mais acompanhamento, serem delineados objetivos e haver apoio por parte de um assistente.”. Isto demonstra que o suporte operacional e a definição de metas, podem contribuir para tornar o cargo mais estável.

Em síntese, a análise das entrevistas revela que existe um défice estrutural nos planos de carreira, reconhecido pelas chefias, que compromete tanto a progressão interna, como a retenção de talentos. Embora haja iniciativas positivas, como o Leadership Bootcamp, estas surgem de forma pontual e sem garantir continuidade. A resistência à mudança cultural, aliada à ausência de estruturas formais de progressão, limita a valorização do mérito interno e impede a construção de uma liderança sustentável. As chefias identificaram medidas concretas para fortalecer a posição de Diretor de F&B, com maior autonomia, apoio, uma abordagem gradual à mudança, permitindo que este cargo de direção venha a permanecer, por mais tempo, na organização.

Na Tabela 2 (Tabela comparativa de entrevistas), é possível verificar as diferenças abordadas por cada um dos entrevistados.

Nota: É apresentado uma tabela comparativa das entrevistas realizadas às chefias de F&B e à HR Manager e, devido à limitação do número de páginas, não foram incluídas as transcrições das entrevistas, no entanto, encontram-se disponíveis, caso solicitadas.

Tabela 1: Análise de Conteúdo

Categoria	Subcategoria
Plano de carreira	Inexistência de plano; necessidade de construir e implementar
Progressão	Percepção interna negativa
Ambição	Interesse no cargo de Diretor de F&B; vontade de crescimento
Formação	Participação no Leadership Bootcamp
Oportunidades	Chefias intermédias pouco desenvolvidas; pouca valorização destes
Barreiras	Falta de confiança, cultura enraizada e resistência à mudança
Retenção	Saída por falta de planos estruturados; atração do mercado externo
Soluções	Liberdade, apoio, acompanhamento e definição de objetivos claros

Fonte: elaboração própria

Tabela 2: Tabela comparativa entrevistas chefias F&B

Tema	Chefia 1	Chefia 2	Chefia 3	Chefia 4	Conclusões
Formação	Gestão de F&B	Contabilidade e Fiscalidade	Gastronomia	Hotelaria	Formações distintas
Tempo no hotel	17 anos	9 meses	6 anos	16 anos	Perfis novos vs perfis com mais anos de experiência
Existência plano de carreira	Não existe	Não existe	Não existe	Não existe	Necessidade de construir e implementar planos de carreira
Perceção de oportunidades de progressão	Internamente não, porque preferem apostar fora	Sim, porque reconhecem o valor dos internos	Já chegou onde podia chegar	Entrave linguístico	Divergente: uns veem que há oportunidades internas, outros consideram que é preciso procurar externamente
Interesse no cargo de Diretor de F&B	Sim	Não, se tiver de assumir, vem com o tempo e não com um pedido	Sim	Quase que assume essa função	Quase todos já pensaram ou assumiram funções próximas, indicando interesse ou ambição para crescer

Tema	Chefia 1	Chefia 2	Chefia 3	Chefia 4	Conclusões
Formação e apoio para gestão e liderança	Leadership Bootcamp	Leadership Bootcamp	Leadership Bootcamp	Leadership Bootcamp	Todos convergiram na resposta: a formação, por ser a primeira vez que se está a apostar neste tipo de formação de liderança, para chefias
Oportunidades para chefias intermédias	Não	Pouca aposta	Estamos a caminhar para isso	Não	Poucas oportunidades
Principais barreiras à progressão interna	Falta de confiança nos colaboradores internos	Questão estrutural, algum <i>mindset</i> tem de mudar	Resistências por haver uma cultura muito enraizada	Todos temos algum tipo de lacunas	Falta de confiança, resistência à mudança e cultura enraizada
Retenção de talentos e influências do plano de carreira	Todos querem crescer, mesmo sem mérito. Devia haver planos de carreira	A falta de planos de carreira interfere, mas considera que a retenção está melhor do que quando entrou	Sem um plano de carreira, as pessoas tendem a sair, quando surgem oportunidades mais atrativas	A saída de bons profissionais está relacionada com outras ofertas de mercado	A falta de planos de carreira, leva à saída de talentos, para oportunidades mais atrativas

Fonte: elaboração própria

5.2 Entrevista à HR Manager

Relativamente à entrevista realizada à HR Manager do Hotel Tivoli Avenida Liberdade, esta identificou um conjunto de desafios e fragilidades estruturais na gestão do desenvolvimento de carreira e sucessão dentro do departamento de F&B. A análise detalhada das respostas, permitiu identificar várias tendências e preocupações que vão ao encontro das perspetivas anteriormente partilhadas, pelas chefias de F&B. Desde logo, confirma-se a inexistência de um plano de carreira formal, para os colaboradores da área.

A ausência de um plano de carreira formal não é apenas reconhecida, como é admitido que ainda não existe um plano de sucessão definido, para cargos de liderança. A HR Manager refere que a intenção é criar esse plano com a chegada do novo Diretor de F&B, transferindo para essa liderança futura, a responsabilidade de avaliar e desenvolver, internamente, talentos existentes.

Foi dado destaque ao reconhecimento de que as chefias estão extremamente focadas nas operações dos seus próprios *outlets*, o que as impede de adquirir uma visão mais abrangente e estratégica (algo essencial para qualquer perfil de direção). A falta de um sub-chefe, nas suas equipas, é vista como uma barreira, pois sem apoio ou substituição operacional, as chefias não conseguem libertar-se para se desenvolverem profissionalmente. Este fator alinha-se com as perceções das chefias de F&B, que mencionaram que não há espaço para pensar ou agir fora da função atual, estando limitadas, exclusivamente, à liderança das suas equipas.

Na tentativa de envolver os colaboradores em programas de desenvolvimento, como a Formação do “*Head of Department*”, verificou-se a falta de adesão, o que é interpretada como falta de motivação e iniciativa, por parte dos mesmos. No entanto, esta falta de participação pode estar ligada à perceção de que tais oportunidades não têm continuidade ou resultados visíveis, que é um dos aspetos que é evidenciado, frequentemente, nos testemunhos das chefias.

Relativamente ao recrutamento, embora o discurso promova o recrutamento interno como prioritário, a prática recente demonstra o oposto. A HR Manager reconhece que, na ausência de um plano de carreira e sucessão, não foram reconhecidas competências para assumir o cargo de Diretor de F&B a nenhum dos profissionais internos atuais, o que levou à procura de um profissional externo, para essa função.

Por fim, a HR Manager destaca a elevada rotatividade da função de Diretor de F&B (9 Diretores em 17 anos), resultado da falta de adaptação à cultura interna. Isto revela não só um desafio de retenção, mas também uma possível falha no alinhamento entre o perfil recrutado e a realidade do hotel. Desta forma, defende que, o próximo Diretor de F&B deverá ter não só competências técnicas, como carisma, visão estratégica, capacidade de inovação e de integração com as equipas já existentes, reforçando a necessidade de uma liderança sólida e transformadora.

5.3 Inquérito aos colaboradores da área de F&B

Após a realização das entrevistas às chefias de F&B e à HR Manager, foi desenvolvido um inquérito para os colaboradores de F&B, com o objetivo de complementar a análise qualitativa e obter uma perspetiva mais alargada sobre as perceções dos colaboradores, relativamente ao seu desenvolvimento de carreira, no departamento de F&B. Este instrumento permitiu recolher dados sobre aspetos como a ausência de planos de carreira, a clareza dos critérios de progressão, o suporte das chefias, a formação disponibilizada, a motivação dos colaboradores e as principais barreiras, relativas à evolução profissional. Esta abordagem pretendeu identificar áreas críticas que possam estar a limitar o crescimento interno. Foi realizado o tratamento da informação obtida através de procedimentos estatísticos, com uso do programa de análise estatística de dados, o IBM SPSS Statistics, versão 29.0.2.0 (20).

5.3.1 Amostra

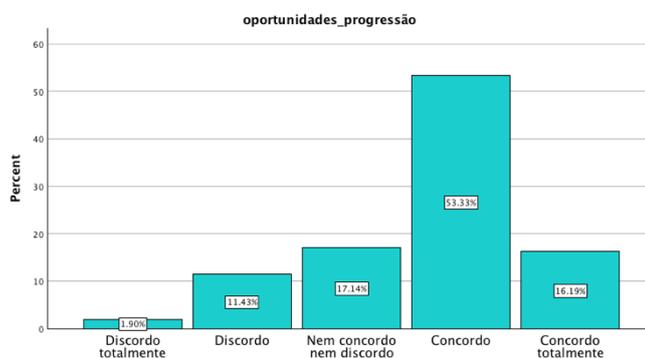
Dos 105 inquiridos, 37 (35,24%) são mulheres e 68 (64,76%) são homens. As idades dos inquiridos estão compreendidas entre os 19 e os 65 anos, sendo a média de 33,6 anos de idade. Os participantes são trabalhadores do Lobby bar, Cozinha, Pastelaria, Copa, Restaurante Cervejaria, Restaurante SEEN, Sky bar, Room Service e Banquetes. A amostra é igualmente diversificada no que respeita aos anos de serviço no hotel. Há quem esteja na equipa há menos de um ano, enquanto outros exercem funções no mesmo hotel há cerca de 43 anos, sendo a média de 3,94 anos. Importa ainda referir que alguns colaboradores iniciaram a sua carreira na mesma área, mas noutros estabelecimentos, o que revela uma amostra diversificada em termos de experiência profissional. A maioria dos inquiridos tem o ensino secundário, 12º ano, (38,1%), seguido de um número

relevante com formação superior, licenciatura (25,7%). É de destacar que quase um quinto dos colaboradores da área de F&B possui cursos técnico-profissionais (19,1%), seguindo-se o 9º ano (10,48%) e outros níveis de formação (6,67%).

5.3.2 Resultados do inquérito

A maioria dos colaboradores, demonstra uma perceção positiva, relativamente às oportunidades de progressão de carreira no departamento de F&B, com destaque para 53,3%, que consideram que existem oportunidades de progressão na carreira na área de F&B, revelando um forte sentimento de confiança nas possibilidades de crescimento profissional e 16,2% concordam totalmente. Existem 13,3% dos colaboradores que revelam algum grau de insatisfação, enquanto 17,1% adotam uma posição neutra. Este resultado é globalmente positivo, mas indica que ainda existe margem para melhorar a comunicação e transparência (Gráfico 1).

Gráfico 1: Considero que existem oportunidades de progressão na minha carreira, no departamento de F&B, no Hotel Tivoli Avenida Liberdade



Fonte: SPSS

Com o objetivo de compreender a relação entre o número de anos no hotel e a perceção de crescimento profissional, no departamento de F&B, foi realizada uma análise de variância (ANOVA). A suposição de homogeneidade das variâncias foi testada por meio do teste de Levene, cujo resultado indicou que as variâncias podem ser consideradas homogéneas entre os grupos ($p = 0,434$). Os resultados indicaram que não houve diferença estatisticamente significativa na perceção de oportunidades de progressão, entre os colaboradores com mais anos de serviço, neste hotel, $F(16, 88) = 1,070$, $p = 0,395$. Isso sugere que o número de anos que os colaboradores trabalham no hotel não influencia de maneira significativa a forma como percebem as suas possibilidades de crescimento

profissional, dentro da organização. Ou seja, o tempo de permanência no hotel não se mostrou um fator diferenciador na percepção dos colaboradores, sobre a sua progressão.

Tabela 3: Relação entre oportunidades de progressão e anos de serviço no hotel - Levene

Tests of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
oport_progressao	Based on Mean	1.004	7	88	.434
	Based on Median	.482	7	88	.845
	Based on Median and with adjusted df	.482	7	76.745	.845
	Based on trimmed mean	.869	7	88	.534

Fonte: SPSS

Tabela 4: Relação entre oportunidades de progressão e anos de serviço no hotel

ANOVA					
oport_progressao					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14.960	16	.935	1.070	.395
Within Groups	76.887	88	.874		
Total	91.848	104			

Fonte: SPSS

Assim sendo, foi analisado também se o nível de escolaridade influencia a percepção de progressão de carreira, de forma a verificar se existe uma associação entre o grau de habilitações literárias e a forma como podem surgir oportunidades.

Os resultados indicaram que a variância entre os grupos não pode ser considerada homogênea, uma vez que o teste apresentou valor de significância inferior a 0,05 ($p = 0,033$). Isso sugere que as variâncias entre os diferentes níveis de escolaridade são significativamente diferentes. Além disso, realizar a análise de variância ANOVA, permitiu verificar que não há diferença significativa na percepção de oportunidades de progressão de carreira, entre os diferentes níveis de escolaridade, $F(4, 100) = 1,559$, $p = 0,191$. Ou seja, com base nos dados da amostra, o nível de escolaridade não parece influenciar significativamente a forma como os colaboradores percebem as suas oportunidades de crescimento profissional, dentro da organização. Assim, pode concluir-se que, embora tenham sido encontradas variações na média de percepção entre os níveis de habilitações literárias, essas diferenças não são estatisticamente significativas e o impacto da escolaridade na percepção de oportunidades de progressão profissional é mínimo (Tabela 5 e 6).

Tabela 5: Relação entre oportunidades de progressão e nível de escolaridade - Levene

		Levene	df1	df2	Sig.
		Statistic			
oport_progressao	Based on Mean	2.733	4	100	.033
	Based on Median	2.967	4	100	.023
	Based on Median and with adjusted df	2.967	4	97.592	.023
	Based on trimmed mean	2.746	4	100	.032

Fonte: SPSS

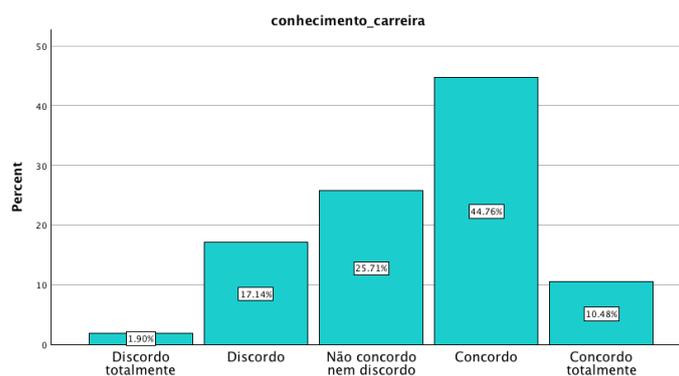
Tabela 6: Relação entre oportunidades de progressão e nível de escolaridade

ANOVA					
oport_progressao					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.391	4	1.348	1.559	.191
Within Groups	86.457	100	.865		
Total	91.848	104			

Fonte: SPSS

Relativamente à afirmação “Tenho conhecimento claro sobre os passos necessários para evoluir na minha carreira, dentro da empresa”, os colaboradores que responderam que concordam representam 44,8%, seguindo-se dos que afirmaram não concordar nem discordar, 25,7%. A percentagem de colaboradores que discordaram é de 17,1%, sendo que 10,5% concordaram totalmente. Por fim, 1,9% discordaram totalmente (Gráfico 2).

Gráfico 2: Tenho conhecimento claro sobre os passos necessários para evoluir na minha carreira, dentro da empresa

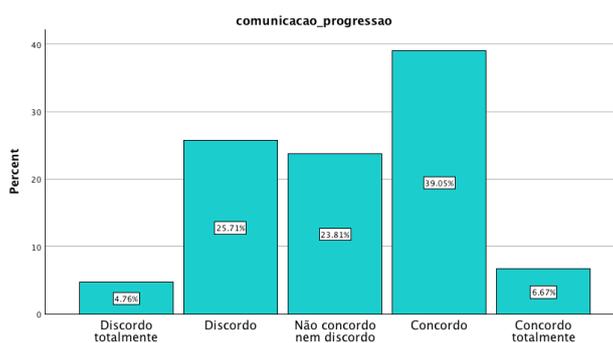


Fonte: SPSS

No que toca à comunicação eficaz sobre as possibilidades de progressão na carreira, 39% dos colaboradores respondeu que concorda, reconhecendo, assim, alguma

eficácia na comunicação do hotel, relativamente às possibilidades de progressão. No entanto, 25,7% discordam e 23,8% estão numa posição neutra, nem concordam nem discordam. O facto de 23,8% serem respostas neutras, reforça a ideia de que pode haver falta de visibilidade sobre este tema. Por fim, 6,7% concordam totalmente e 4,8% discordam totalmente, o que revela que existe uma diversidade de opiniões a esta questão (Gráfico 3).

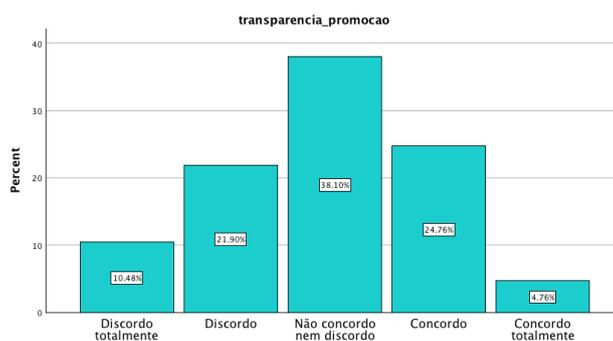
Gráfico 3: A empresa comunica de forma eficaz as possibilidades de progressão de carreira



Fonte: SPSS

No que se refere à existência de transparência nos critérios usados para promoções e progressão de carreira, os dados revelam que uma parte significativa dos colaboradores, 38,1%, adotam uma postura neutra, relativamente à transparência nos critérios de promoção, o que pode refletir falta de informação ou dúvidas sobre os processos. Apenas 24,8% têm uma perceção positiva sobre este tema e 21,9% expressam uma visão negativa. Além disso, 10,5% discordam totalmente, o que é notoriamente superior às opiniões de que concordam totalmente, 4,8%. Isto pode significar que há problemas de comunicação interna (Gráfico 4).

Gráfico 4: Existe transparência nos critérios usados para promoções e progressão de carreira



Fonte: SPSS

Após ter sido questionada a opinião dos colaboradores, relativamente à principal razão para a falta de progressão de carreira, na sua área, a maior parte aponta a ausência de um plano de carreira estruturado, como a principal barreira para a progressão (31,2%). A fraca valorização do desempenho, 24,8%, surge como um fator significativo, indicando que muitos colaboradores sentem que o esforço e resultados não são devidamente reconhecidos para efeitos de promoção. A falta de vagas ou oportunidades, representam 21,6%, que também é um fator importante, apontando limitações estruturais dentro do hotel, que podem estar a impedir o crescimento dos colaboradores, mesmo que estes já se sintam preparados. A categoria “Outra”, 12%, inclui respostas variadas e, por fim, a falta de experiência, 10,4%, reflete que os colaboradores têm consciência que precisam de desenvolver novas competências, antes de progredir (Tabela 7).

Tabela 7: Qual é a principal razão para a falta de progressão de carreira, na sua área?

Na sua opinião, qual é a principal razão para a falta de progressão de carreira, na sua área?

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Razao ^a	fraca_valorizacao_do_desempenho	31	24,8%	33,3%
	falta_de_experiencia	13	10,4%	14,0%
	ausencia_de_um_plano_de_carreira_estruturado	39	31,2%	41,9%
	falta_de_vagas_oportunidades	27	21,6%	29,0%
	outra	15	12,0%	16,1%
Total		125	100,0%	134,4%

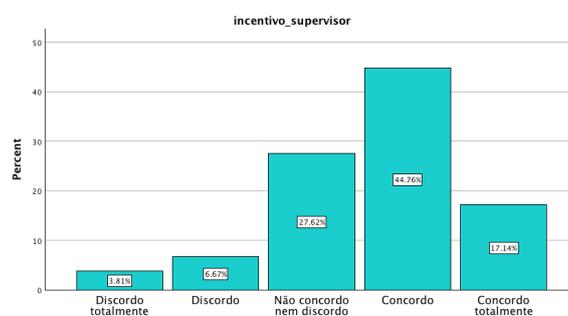
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Fonte: SPSS

Relativamente às respostas obtidas em “Outra”, estas oferecem uma perspetiva mais detalhada da opinião dos colaboradores, tal como estes sentirem que só surgem oportunidades de progressão quando alguém abandona a empresa e que não há um verdadeiro acompanhamento ou um plano de desenvolvimento claro. Referem ainda que a empresa não valoriza devidamente os colaboradores, muitas vezes, contratam externamente, para cargos superiores, o que os desmotiva. Além disso, há falta de comunicação e *soft skills*, tanto por parte da organização, como dos próprios colaboradores, que nem sempre se comprometem totalmente com o projeto. Também foi mencionada a importância de conhecer melhor o potencial de cada colaborador, indo além da função para a qual foi inicialmente contratado, valorizando e reconhecendo outras competências, que possam contribuir para o crescimento da empresa e do próprio colaborador.

Na afirmação “O meu supervisor direto incentiva-me a desenvolver competências para crescer na organização”, 44,8% dos colaboradores responderam que concordam. Este dado é bastante positivo, pois evidencia que o supervisor se preocupa com o crescimento dos elementos da sua equipa. Contudo, houve 27,6% de respostas neutras, o que pode sinalizar falta de clareza ou consistência nesse incentivo. No entanto, 17,1% concordam totalmente, o que revela uma percentagem bastante positiva. Cerca de 6,7% discordam e 3,8% discordam totalmente, o que poderá significar que ainda existem casos em que o apoio ao crescimento dentro do departamento não é sentido ou não é praticado (Gráfico 5).

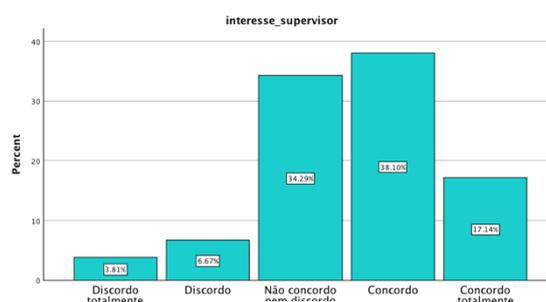
Gráfico 5: O meu supervisor direto incentiva-me a desenvolver competências para crescer na organização



Fonte: SPSS

Relativamente à afirmação “O meu supervisor direto demonstra interesse no meu desenvolvimento e progressão de carreira”, a maioria afirma concordar com esta afirmação (38,1%). Se for analisado o concordo totalmente (17,1%) juntamente com o concordo (38,1%), mais de metade dos colaboradores percecionam que existe incentivo, por parte do supervisor direto. Cerca de 34,3% não concordam nem discordam, o que levanta a hipótese de que, mesmo quando há algum interesse, pode não ser comunicado e/ou interpretado de forma clara, 6,7% discordam e 3,8% discordam totalmente (Gráfico 6).

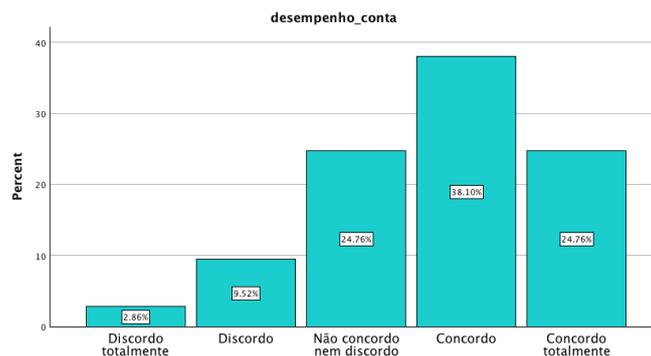
Gráfico 6: O meu supervisor direto demonstra interesse no meu desenvolvimento e progressão de carreira



Fonte: SPSS

Na afirmação “Considero que o meu desempenho é considerado para oportunidades de crescimento profissional”, a percepção dos colaboradores é, maioritariamente, positiva, 38,1% concordam e 24,8% concordam totalmente. No entanto, 24,8% não se posicionam nem de forma positiva, nem negativa. Além disso, 9,5% discordam e 2,9% discordam totalmente (Gráfico 7).

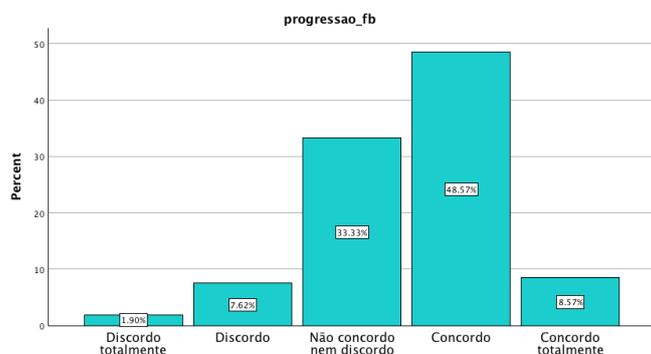
Gráfico 7: Considero que o meu desempenho é considerado para oportunidades de crescimento profissional



Fonte: SPSS

Em relação à afirmação “Considero que o existem oportunidades de progressão na minha carreira, em F&B”, mais de metade concordou, com 48,6% a concordar e 8,6% concordar totalmente. Contudo, um terço dos colaboradores, 33,3%, não concordou nem discordou. Já 7,6% e 1,9% expressaram discordância, com discordo e discordo totalmente, respetivamente. No entanto, embora seja uma minoria, não deve ser ignorado (Gráfico 8).

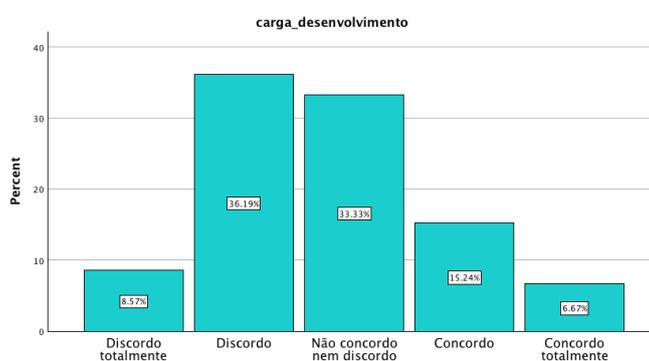
Gráfico 8: Considero que o existem oportunidades de progressão na minha carreira, em F&B



Fonte: SPSS

No que diz respeito à afirmação “A carga de trabalho diária impede-me de investir no meu desenvolvimento profissional”, a maioria dos colaboradores não sente que a carga de trabalho seja um obstáculo ao seu desenvolvimento profissional, tendo 36,2% discordado e 8,6% discordado totalmente. Contudo, há uma percentagem significativa, 33,3% de colaboradores que opta por responder de forma neutra. Além disso, 15,2% concordam e 6,7% concordam totalmente, o que pode estar relacionado com o facto de estes colaboradores querem desenvolver-se e sentirem que não têm oportunidade, por falta de tempo (Gráfico 9).

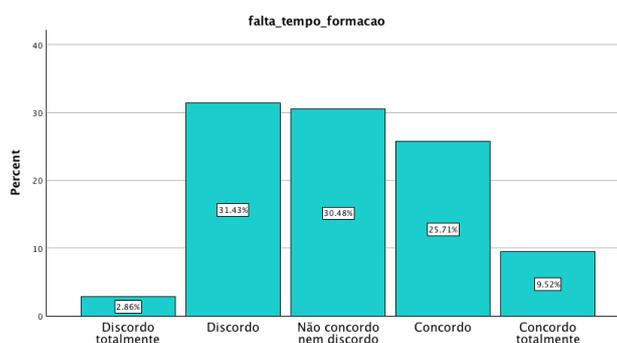
Gráfico 9: A carga de trabalho diária impede-me de investir no meu desenvolvimento profissional



Fonte: SPSS

Perante a afirmação “Considero que existe falta de tempo para participar em formações ou desenvolver competências”, a maioria não sente que haja falta de tempo, 31,4% discordam e 2,9% discordam totalmente. No entanto, essa percentagem é muito idêntica à das concordâncias, 25,7% concordam e 9,5% concordam totalmente. O valor mais destacado, além do discordo, é a opinião neutra, com 30,5% (Gráfico 10).

Gráfico 10: Considero que existe falta de tempo para participar em formações ou desenvolver competências



Fonte: SPSS

Relativamente à questão “Quais são os principais desafios ou barreiras que sente que impedem a sua progressão, para cargos superiores, dentro do departamento de F&B?”, os colaboradores indicam a falta de formação ou desenvolvimento profissional (20,8%), como o maior obstáculo, seguindo-se da falta de vagas (19,9%). A falta de orientações claras sobre as futuras funções tem 14,5% respostas, tal como a preferência por contratação externa (14,5%). A falta de *feedback* conta com 11,3% de respostas e a falta de apoio ou mentoria com 10%. Por fim, a falta de qualificações representa 9%.

Tabela 8: *Quais são os principais desafios ou barreiras que sente que impedem a sua progressão, para cargos superiores, dentro do departamento de F&B?*

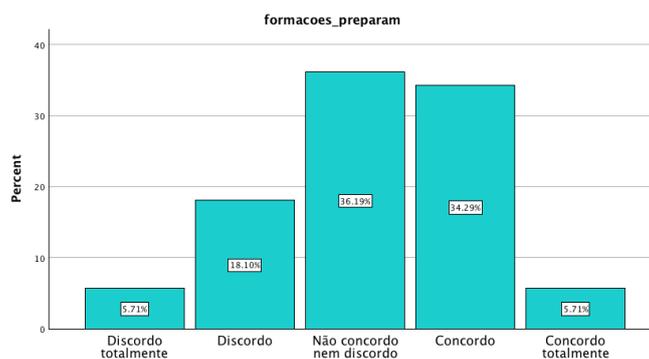
Barreira ^a	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
falta_de_qualificacoes_necessarias_ex_cursos_ou_certificacoes_em	20	9,0%	19,0%
falta_de_formacao_ou_de_desenvolvimento_profissional	46	20,8%	43,8%
falta_de_feedback_da_chefeia	25	11,3%	23,8%
falta_de_apoio_ou_mentoria_por_parte_do_supervisor	22	10,0%	21,0%
preferencia_por_contratar_externamente_para_cargos_superiores	32	14,5%	30,5%
falta_de_oportunidades_ou_vagas_disponiveis	44	19,9%	41,9%
falta_de_orientacoes_claras_sobre_a_funcao_futura	32	14,5%	30,5%
Total	221	100,0%	210,5%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Fonte: SPSS

Na afirmação “O hotel oferece formações que me preparam para funções de maior responsabilidade”, os resultados revelam uma divisão significativa nas perceções dos colaboradores, 34,3% concordam e 36,2% não concordam nem discordam. Dos 18,1% de colaboradores, discordam, seguindo-se de 5,7% que concordam totalmente e 5,7% que discordam totalmente, tal como se pode analisar, no gráfico abaixo (Gráfico 11).

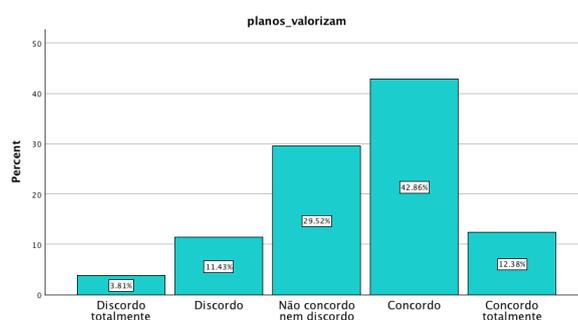
Gráfico 11: *O hotel oferece formações que me preparam para funções de maior responsabilidade*



Fonte: SPSS

Em relação à afirmação “Considero que os planos de carreira valorizam as competências e o potencial dos colaboradores”, a maioria dos colaboradores, 42,9% acredita que os planos de carreira reconheceriam e valorizariam o potencial dos profissionais. Outros colaboradores, 29,5% não concorda nem discorda e esse motivo pode estar relacionado com o facto de não estarem informados no que consiste um plano de carreira e devido ao facto do hotel não lho ter disponibilizado, devido à sua inexistência. Existem 12,4% de colaboradores que concordam totalmente que os planos de carreira são importantes, 11,4% discordam e, a minoria, 3,8% discorda totalmente (Gráfico 12).

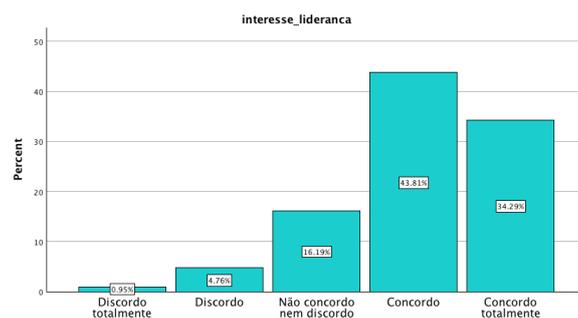
Gráfico 12: Considero que os planos de carreira valorizam as competências e o potencial dos colaboradores



Fonte: SPSS

Perante a afirmação “Tenho interesse em assumir cargos de maior responsabilidade no futuro”, 43,8% concordam, demonstrando um interesse claro em progredir na carreira e assumir mais responsabilidades. Já 16,2% não concordam nem discorda, ou por ainda não se sentirem preparados ou por não terem esse objetivo futuro. Existem 34,3% que também demonstram vontade em crescer profissionalmente, 4,8% discordam e 1% discorda totalmente (Gráfico 13).

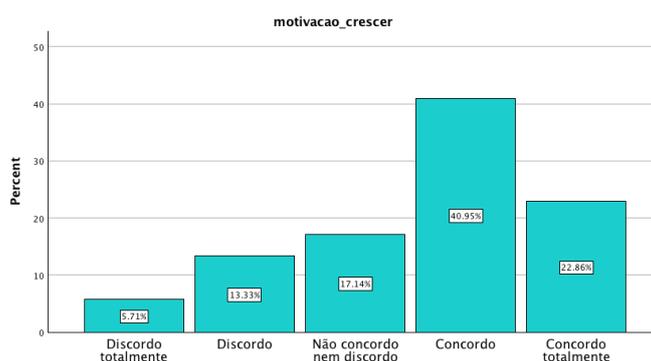
Gráfico 13: Tenho interesse em assumir cargos de maior responsabilidade no futuro



Fonte: SPSS

Na afirmação “Sinto-me motivado para crescer dentro da organização”, a maioria dos colaboradores demonstra motivação, com 41% a concordar e 22,9% a concordar totalmente. Por outro lado, 17,1% não concordam nem discordam, enquanto 13,3% discordam e 5,7% discordam totalmente, demonstrando, assim, falta de motivação para crescer, o que poderá estar relacionado com barreiras ao seu desenvolvimento ou sentirem falta de reconhecimento (Gráfico 14).

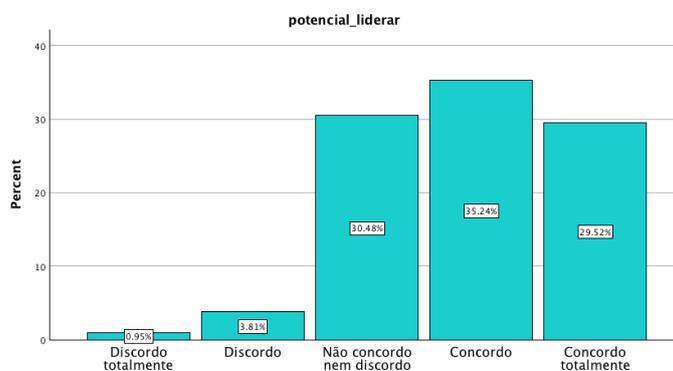
Gráfico 14: Sinto-me motivado para crescer dentro da organização



Fonte: SPSS

Relativamente à afirmação “Acredito que tenho potencial para desempenhar uma função de chefia no futuro”, a grande maioria, 35,2%, concordam. Por outro lado, uma percentagem significativa, 30,5%, não concordam nem discordam. A percentagem de colaboradores que concordam totalmente é de 29,5%, seguindo-se os 3,8% que discordam e o 1% que discorda totalmente (Gráfico 15).

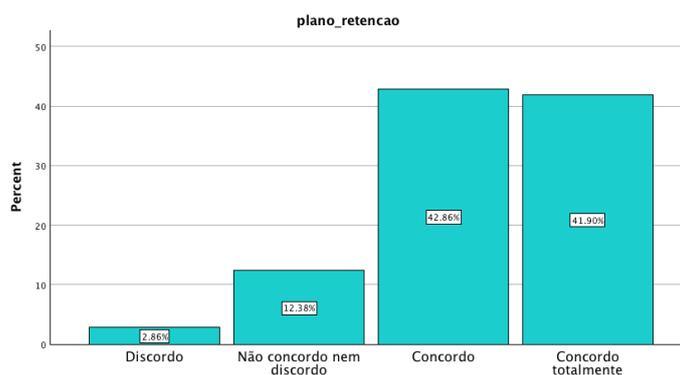
Gráfico 15: Acredito que tenho potencial para desempenhar uma função de chefia no futuro



Fonte: SPSS

Na afirmação “A existência de um plano de carreira estruturado ajudaria reter mais talentos no hotel”, os dados revelam uma forte concordância, quase 85% dos colaboradores acredita que a existência de um plano de carreira é fundamental para a retenção de talentos na organização, sendo que 42,9% concordam e 41,9% concordam totalmente. Apenas 12,4% têm opinião neutra, não concordam nem discordam, 2,9% discordam e ninguém (0%) discorda totalmente (Gráfico 16).

Gráfico 16: A existência de um plano de carreira estruturado ajudaria reter mais talentos no hotel



Fonte: SPSS

No que diz respeito a “Já fui informado sobre oportunidades de progressão dentro do departamento de F&B?”, os dados revelam que 60% dos colaboradores responderam negativamente, enquanto 40% afirmaram já ter recebido essa informação.

Na questão “Já participei em alguma formação interna, relacionada com liderança ou gestão?”, verificou-se que a maioria dos colaboradores, 72,4%, respondeu negativamente, enquanto apenas 27,6% dos inquiridos indicou já ter participado em alguma formação interna, relacionada com liderança ou gestão.

No que diz respeito à questão “Já manifestei interesse em crescer para cargos de liderança?”, 60% dos colaboradores afirmaram que nunca manifestaram esse interesse, enquanto que 40% indicaram que sim. Esta diferença pode significar que, embora exista vontade de progressão, muitos colaboradores podem não ter abertura, perante as chefias, para expressar esse interesse.

Por sua vez, em relação à questão “Já recebi *feedback* sobre o meu desempenho, com vista à progressão?”, apenas 51,4% afirmou ter recebido *feedback*, enquanto 48,6% indicou nunca ter recebido. Este dado revela que, mesmo entre aqueles que demonstram vontade de crescer, nem todos recebem orientação clara por parte das chefias, relativamente ao seu desenvolvimento.

Por fim, os dados relativos à questão “Alguma vez concorri a uma posição superior dentro do hotel?”, a maioria, 92,4%, respondeu nunca ter concorrido, enquanto 7,6% dos colaboradores já o fizeram. Estes dados reforçam a ideia de que, apesar dos colaboradores terem interesse em progredir profissionalmente, pode existir um conjunto de barreiras que dificultam a mobilidade interna e o desenvolvimento de carreira no departamento de F&B.

6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Face ao mercado competitivo dos dias de hoje, o plano de carreira é considerado uma importante ferramenta de atração e retenção de talentos. Ao permitir que o colaborador identifique o seu percurso dentro da organização, a empresa demonstra que está atenta às suas necessidades e disposta a oferecer oportunidades concretas de desenvolvimento (Boog, 2002). Além disso, oferecer aos colaboradores uma visão clara do seu percurso profissional contribui, significativamente, para a motivação, desempenho e compromisso com a organização (Dutra, 2011).

No Hotel Tivoli Avenida Liberdade, a ausência de um plano de carreira formal foi identificada através da análise documental, entrevistas e questionários, como uma das principais limitações à progressão interna do departamento de F&B. Em resposta a esta realidade, a proposta de intervenção deste projeto consiste na criação de um plano de carreira, desenvolvido com base nos dados recolhidos e nas necessidades identificadas.

O processo seguiu fases sequenciais, assegurando uma solução sólida, ajustada à realidade do hotel e orientada para facilitar o crescimento dos colaboradores. Iniciou-se o processo, com uma revisão da literatura sobre gestão de carreira e planos de carreira, com foco no setor da hotelaria e, em particular, no departamento de F&B. Esta análise teórica permitiu compreender a importância dos planos de carreira, enquanto ferramentas estratégicas, que alinham os objetivos organizacionais com as expectativas dos colaboradores, promovendo o desenvolvimento interno e a estabilidade das equipas.

A literatura consultada reforça a ideia de que, num setor marcado por elevados níveis de rotatividade e exigências específicas, como o F&B, a gestão de carreira é essencial para garantir a continuidade e a excelência do serviço. No setor hoteleiro, é fundamental que os colaboradores sejam dinâmicos e que existam estruturas de carreira bem definidas (Jeou-Shyan et al., 2011). Um plano de carreira, conforme referido por Câmara, et al.

(2016), consiste num conjunto de ações orientadas para o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, permitindo-lhe, alcançar o seu potencial, a médio prazo. No entanto, diversos obstáculos ao crescimento profissional dificultam o desenvolvimento dos colaboradores e comprometem a sustentabilidade do setor. Nesse contexto, oferecer oportunidades de progressão na carreira é crucial para reter talentos e desenvolver competências (Zhang & Zang, 2010).

Seguidamente, foi realizada a recolha de dados qualitativos, através da realização de entrevistas semiestruturadas às chefias do departamento de F&B e à responsável de Recursos Humanos do hotel. Estas entrevistas permitiram aprofundar o diagnóstico inicial, recolhendo as perceções das chefias quanto às dificuldades enfrentadas na progressão para cargos superiores, bem como às competências valorizadas para funções de direção. Ficou claro que a inexistência de critérios claros de promoção e a ausência de um plano formal de carreira, dificultam a preparação e a ascensão de colaboradores com potencial, já que as chefias referiram que, ao longo do seu percurso na organização, não lhes foi apresentado um plano de carreira formal. Embora tenham existido algumas orientações informais, através de *feedback* ou nas avaliações de desempenho, reconheceram a ausência de um documento estruturado que defina os passos para a progressão interna. Esta falta de clareza compromete a comunicação sobre os percursos profissionais e contribui para a incerteza dos colaboradores quanto ao seu desenvolvimento dentro do hotel.

Em paralelo, procedeu-se à recolha de dados quantitativos, por meio da aplicação de um questionário aos colaboradores do departamento. Os resultados evidenciaram que uma parte significativa dos profissionais reconhece a falta de planos de carreira como uma das principais barreiras à progressão. A maioria dos colaboradores de F&B manifestaram uma forte concordância com a importância de um plano de carreira estruturado, já que este contribuiria para a motivação e retenção de talentos. Estes dados foram essenciais para legitimar a intervenção proposta e garantir que a mesma responde às suas necessidades.

Após esta recolha e análise de dados, procedeu-se à consulta e análise dos descritivos de função existentes no departamento de F&B. Esta etapa permitiu esquematizar todas as funções, desde as mais operacionais até à posição de Diretor de F&B, identificar lacunas nos conteúdos funcionais e detetar sobreposições ou falhas na definição de responsabilidades e competências.

Os descritivos de função são ferramentas essenciais na gestão de recursos humanos, já que definem claramente as funções de cada cargo, dentro da organização. Além disso, alinham as contribuições individuais aos objetivos estratégicos da empresa (Asongwe, 2023). Num ambiente de negócios altamente competitivo, os descritivos de função são fundamentais para indicar as responsabilidades dos colaboradores, descrevendo, de forma precisa, os seus deveres e expectativas, garantindo que compreendem o que é exigido e esperado nas suas funções (Asongwe, 2023).

Através desta análise e com todos os elementos reunidos, foi elaborado um plano de carreira estruturado para o departamento de F&B (Tabela 9), do Hotel Tivoli Avenida Liberdade, com o objetivo de garantir que os colaboradores dispõem de percursos de desenvolvimento claros, exequíveis e alinhados com as necessidades da organização.

A proposta de intervenção, do plano de carreira que a seguir se apresenta, pretende ser uma ferramenta estratégica para a gestão de talento no setor de F&B, promovendo o crescimento interno, a motivação das equipas e a possibilidade de progressão, já que conjuga evidência científica com a realidade prática do Hotel Tivoli Avenida Liberdade.

Tabela 9: Plano de Carreira - F&B

		<i>Nível inicial</i>	<i>Pode permanecer neste nível por muitos anos</i>	<i>Pode permanecer neste nível por muitos anos ou até a aposentadoria</i>	<i>Pode permanecer neste nível por muitos anos ou até a aposentadoria</i>	<i>Pode permanecer neste nível por muitos anos ou até a aposentadoria</i>
Categoria	Área de crescimento	Júnior	Especialista	Sénior	Chefe	Diretor
Orientado para o autoconhecimento	<i>Liderança e gestão emocional</i>	Aprende a reconhecer emoções, pedir ajuda e aceitar <i>feedback</i> .	Aplica inteligência emocional em situações de pressão. Dá <i>feedback</i> construtivo.	Liderar pelo exemplo e inspira confiança em ambientes exigentes.	Promove cultura de equipa positiva, gere conflitos com diplomacia e <i>coaching</i> emocional.	Define diretrizes de bem-estar emocional. Cria uma cultura resiliente em toda a área de F&B.
	<i>Comunicação assertiva</i>	Expressa ideias com clareza e respeito. Aprende a ouvir ativamente.	Consegue ajustar a comunicação a diferentes interlocutores.	Comunica com clareza em situações de <i>stress</i> ou conflito.	Lidera equipas com comunicação eficaz, clara e motivadora.	Representa o departamento em comités e direção. Usa comunicação estratégica e persuasiva com <i>stakeholders</i> .
	<i>Autoconhecimento e estilo de liderança</i>	Identificar forças e pontos de melhoria.	Ajusta o seu estilo de liderança conforme a equipa e as situações.	Assume o seu papel como líder, orientado para resultados e pessoas.	Capacita, dentro da equipa, líderes, fomentando a autonomia e responsabilidade.	Influencia a cultura organizacional com liderança inspiradora e visão estratégica.
	<i>Resiliência e gestão de stress</i>	Aprende a lidar com críticas e pressão com apoio de chefias.	Aplica técnicas de autorregulação emocional em momentos exigentes.	Suporta a pressão de serviço e apoia os pares nas dificuldades.	Prepara para a resiliência, modela comportamento em situações de crise e mantém o foco da equipa.	Cria planos de prevenção de <i>stress</i> e <i>burnout</i> , promove equilíbrio e desempenho sustentável a longo prazo.

Formação e crescimento	<i>Gestão financeira em F&B</i>	Aprende conceitos básicos de custos, margens e vendas.	Participa em inventários e identifica oportunidades de poupança.	Apoia o chefe em orçamentos e análises de vendas vs custos.	Garante o controlo diário de custos, realiza <i>forecasts</i> e reportes mensais.	Garante a rentabilidade do departamento com visão estratégica e definição de políticas de preços e margens.
	<i>Desenvolvimento de produtos (menus/bebidas)</i>	Conhece menus e participa em testes de comida e bebida (degustação).	Sugere melhorias baseadas em <i>feedback</i> de clientes e tendências.	Desenvolve propostas em conjunto com as diversas áreas.	Coordena a criação de menus, respeitando custos, sazonalidade e tendências.	Lidera a estratégia do produto, <i>benchmarking</i> com a concorrência, alinhando menus com o posicionamento do hotel.
	<i>Cross-training entre departamentos</i>	Observa práticas em várias secções (cozinha, bar, restaurante, room service, etc).	Participa em sessões de troca de funções, para entender o fluxo global.	Sugere melhorias nos processos interdepartamentais.	Promove a integração entre equipas de F&B e áreas relacionadas (ex: Grupos e Eventos).	Alinha sinergias interdepartamentais, para elevar a experiência do cliente e a eficiência operacional.
Com base na produtividade	<i>Gestão por KPIs e indicadores de desempenho</i>	Aprende os principais indicadores do ponto de venda.	Faz leitura e interpretação básica dos dados operacionais.	Contribui com análise crítica dos resultados e propõe melhorias.	Monitoriza e compara indicadores semanais/mensais e age sobre desvios.	Cria e ajusta <i>dashboards</i> de gestão. Liga dados operacionais e resultados estratégicos do hotel.
	<i>Controlo de custos e rentabilidade dos pontos de venda</i>	Sabe os consumos esperados e evita o desperdício.	Faz controlo visual e reporta desvios nos consumos.	Analisa rácios de vendas vs consumo. Identifica áreas de desperdício.	Controla <i>stocks</i> , gere mapas de custos e ajusta políticas operacionais.	Define metas de rentabilidade e otimiza processos de compras, <i>pricing</i> e contratação.
	<i>Planeamento orçamental e forecast</i>	Observa processos de planeamento e <i>reporting</i> .	Participa na preparação de previsões com supervisão.	Apoia no <i>forecast</i> mensal com dados operacionais.	Elabora orçamentos e <i>forecasts</i> da secção e apresenta ao Diretor.	Consolida dados de todas as secções de F&B, apresenta à Direção Geral e justifica desvios com planos de correção.
	<i>Ferramentas de gestão e tomada de decisão com dados</i>	Aprende a usar <i>software</i> de POS e gestão de reservas.	Utiliza ferramentas de gestão para registos e relatórios.	Cruza dados operacionais com <i>feedback</i> de clientes.	Tira partido de ferramentas para decisões rápidas e eficazes.	Escolhe e implementa ferramentas digitais que melhoram a performance e monitorização do departamento.

IV. CONCLUSÃO

O presente projeto teve como principal objetivo elaborar um plano de carreira, para o departamento de F&B, do Hotel Tivoli Avenida Liberdade, com vista à promoção do crescimento interno e à valorização das chefias.

Através da análise do contexto organizacional, nas entrevistas e questionários, realizados a colaboradores de F&B, deste hotel, foi possível identificar os principais desafios, percepções e necessidades, que limitam a progressão profissional, nesta área.

Os resultados obtidos evidenciam que, embora exista uma percepção global positiva, quanto às oportunidades de progressão na carreira dentro do departamento, subsiste uma significativa falta de clareza sobre os critérios, etapas e apoios necessários para essa evolução. A ausência de um plano de carreira estruturado revelou-se uma das principais barreiras apontadas pelos colaboradores, no processo de progressão de carreira.

Os dados indicam que a maioria dos colaboradores se sente motivado para crescer profissionalmente e reconhecem que um plano de carreira é determinante para a retenção de recursos humanos. Esta motivação, no entanto, não tem sido suficientemente acompanhada por práticas organizacionais que sustentem e orientem o desenvolvimento profissional, o que pode comprometer o potencial de crescimento interno e enfraquecer a cultura organizacional.

Neste sentido, a proposta de intervenção apresentada, um plano de carreira adaptado às categorias funcionais do departamento de F&B, visa responder, diretamente, às lacunas identificadas, oferecendo um instrumento estratégico, para a retenção de talento.

A amostra não permite a generalização dos resultados para todas as unidades hoteleiras equiparadas. O questionário, quando aplicado a outros colaboradores, noutra unidade hoteleira, poderá apresentar resultados diferentes.

Este projeto reforça a importância de práticas estruturadas de desenvolvimento de carreira, no setor hoteleiro, não apenas como resposta às exigências atuais do mercado de trabalho, mas como uma alavanca fundamental para o crescimento sustentável das organizações e para a valorização dos seus recursos humanos.

Espera-se que este trabalho possa servir de base para futuros estudos sobre a carreira em F&B e que, os mesmos, incluam um maior número de participantes, de outras unidades hoteleiras, de forma a promover uma cultura organizacional mais transparente, participativa e orientada para o desenvolvimento contínuo de todos os colaboradores.

Referências Bibliográficas

Akkermans, J. & Tims, M. (2017). *Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting*. *Applied Psychology: An International Review*, 66(1), pp.168–195. <https://doi.org/10.1111/apps.12082>

Alzyoud, A. A. Y., Ahmed, U., Alzgool, M. R. H. & Pahi, M.H. (2019). *Leaders emotional intelligence and employee retention: Mediation of job satisfaction in the hospitality industry*. *International Journal of Financial Research*, 10(3), Special Issue, pp. 1-11. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n3p1>

Anakwe, U. P., Hall, J. C. & Schor, S. M. (2000). *Knowledge-related skills and effective career management*. *International Journal of Manpower*, 21(7), pp. 566–579. <https://doi.org/10.1108/01437720010379024>

Aquilanti, T. & Leroux, J. (1999). *An integrated model of outplacement counseling*. *Journal of Employment Counseling*, 36(4), pp. 177-191. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1999.tb01020.x>

Asongwe, J. K. (2023) *The relationship between job description and organizational performance*.

Ayres, H. (2006). *Education and opportunity as influences on career development: Findings from a preliminar study in Eastern Australian tourism*. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 5(1), 16-28. DOI: [10.3794/johlste.51.101](https://doi.org/10.3794/johlste.51.101)

Bagdadli, S. & Gianecchini, M. (2019). *Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework*. *Human Resource Management Review*, 29, 353-370. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.

Baruch, Y. (2014). *The development and validation of a measure for protean career orientation. International Journal of Human Resource Management*, 25(19), pp. 2702–2723. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.896389>

Baum, T. (2019). *Human resources in tourism: Still waiting for change? – Tourism Management*, 50, 204-212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>

Boog, G. M. (2002). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipas*. Vol. 1. São Paulo: Editora Gente.

Camara, P. D., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote. <http://id.bnportugal.gov.pt/bib/bibnacional/1949447>

Cassel, S., Thulemark, M. & Duncan, T. (2018). *Career paths and mobility in the Swedish hospitality sector. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18(4), pp.362–376. <https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1402946>

Challenger, J. (2005). *Return on investment of high-quality outplacement programs. Economic Perspectives*, 29 (2), pp. 86-92.

Chanlat, J. F. (1995). *Quais carreiras e para qual sociedade? (I) Revista de Administração de Empresas*, 35(6), pp. 67-75. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000600008>

Chanlat, J. F. (1996). *Quais carreiras e para qual sociedade? (II). Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 36(1), pp. 13-20. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901996000100003>

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole.

CITI (2020). *Centro de investigação para tecnologias interativas – Guia de profissões: turismo*. [Universidade Nova de Lisboa].

http://www.citi.pt/mqe/guia_profss/texto/turismo.html

Collings, C. (2021). *Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. International Journal of Human Resource Management*, 32(2), pp. 331-358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>

Cresweel, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre, ARTMED.

Creswell, J. W. (2010). *Educational Research - Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4th ed.). Pearson Merrill Prentice Hall.

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J. & Ketchen, D. J. (2011). *Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance*. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456.

DOI: [10.1037/a0022147](https://doi.org/10.1037/a0022147)

Cunha, L. C. M. (2020). *Gestão de talentos e comprometimento organizacional*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositório Científico da Universidade de Lisboa.

Dallaryan, S. (2007). *Application of total quality management in food and beverage management: A case study - Istanbul Divan Hotel*. *Journal of Social Sciences*, 1, pp. 45-51.

Dias, T. (2020). *O impacto da gestão de carreiras na satisfação na carreira e na intenção de saída em hotelaria e turismo*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa].

<http://hdl.handle.net/10400.5/20483>

Dutra, J. S. (2011). *Administração de Carreiras*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas.

<https://doi.org/10.11606/T.12.1993.tde-26042023-113451>

Freitas, C.M.F. (2006). *Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM*. [Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira].

Fulmer, W. & Fryman, C. (1985). *A managerial guide to outplacement services*. *SAM Advanced Management*, 50(3), pp. 10-13.

Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional: Por que ela pode ser mais importante que o QI*. Nova York: Bantam Books.

Guimarães, T. A. & Arieira, J. R. (2005). *Recrutamento e seleção: uma abordagem estratégica*. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 6(2), pp. 203-214.

Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Good year Publishing Company.

Healy, C. (1982). *Career development: Counseling through the life stages*. Boston: Allyn & Bacon.

Hemdi, M. A., Nasurdin, M. A. & Ramayah, T. (2003). *Motivational preferences of hotel employees: Implications for managers*. In: *Proceedings of the National Human Resources Development Conference*. Sarawak: Malaysia, pp. 217–226.

Jawahar, I. (2006). *Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback*. *Journal of Labor Research*, pp. 213-236. DOI: [10.1007/s12122-006-1004-1](https://doi.org/10.1007/s12122-006-1004-1)

Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L. & Chang-Yen, T. (2011). *Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry*. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), pp. 1044-1054.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.012>

Jumawan, J. & Mora, M. T. (2018). *The effect of training and career development on the performance of corporate employees*. *Journal of Management and Business Research*, 3(3), pp.343–352.

Kong, H., Cheung, C. & Song, H. (2012). *From hotel career management to employees career satisfaction: The mediating effect of career competency*. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), pp.76–85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.002>

Koster, F., de Grip, A. e Fouarge, D. (2011). *Does perceived support in employee development effect personnel turnover? The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2403-2418. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.584404>

London, M. & Smither, J. W. (2002). *Feedback orientation, feedback culture and the longitudinal performance management process. Human Resource Management Review*, 12, pp. 81-100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)

Maquieira, S. P., Tarí, J. J. & Molina-Azorín, J. F. (2019). *Transformational leadership and the European Foundation for Quality Management model in five-star hotels. Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*. <https://doi.org/10.1108/JTA-02-2019-0007>

Miller, S. (2017). *SHRM benefits survey tracks most, least popular perks. Society of Human Resource Management*, p. 12.

Mishra, N., Mishra, R. & Singh, M. K. (2019). *The impact of transformational leadership on team performance: The mediating role of emotional intelligence among leaders of hospitality and tourism sector. International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(11), pp. 1-9. ISSN 2277-8616.

Moser, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. Mem Martins Codex: Edições Cetop.

Niati, D. R., Siregar, Z. M. E. & Prayoga, Y. (2021). *The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable*. DOI: [10.33258/birci.v4i2.1940](https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940)

Organização Mundial de Turismo (2001). *Desenvolvimento de Turismo Sustentável: Manual para Utilizadores Locais*. OMT/WTO/BTO.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12-37.

Pickman, A. (1994). *The complete guide to outplacement counseling*. New Jersey: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315806365>

Pires, C. F. F. (2011). *Consultor de outplacement: Que perfil de competências?* [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Científico da Universidade de Lisboa.

Polit, D., Beck, C., Hugler, B. (2004). *Fundamentos de pesquisa em Enfermagem – Métodos, avaliação e utilização*. 5ª ed. Porto Alegre: Artemed

Ramalho, N. (2001). *Preditores da eficácia do outplacement*. Lisboa: ISCTE

Rego, A., Cunha, M. P. E., Gomes, J. F. S., Campos E Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Alves Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.

Rutherford, D. & O’Fallon, M. (2007). *Hotel management and operations*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Esbroeck, R. V. and van Vianen, A. E. M. (2009). *Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century*. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), pp. 239-250. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>

Shea, G. F. (2001). *Mentoring: como desenvolver o comportamento bem sucedido do mentor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Singh, S. (2018). *Organizational career management practices, career satisfaction, and intention to quit among Indian employee: Examining the moderating effect of “four types of work experience”*. *Australian Journal of Career Development*, 27(3), 150-159. <https://doi.org/10.1177/1038416218768896>

Stone, D. & Heen, S. (2004). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. 4th ed. Portfolio Penguin.

Sturges, J., Guest, D. & Davey, K.M. (2002). *A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), pp.731–748. <https://doi.org/10.1002/job.164>

Testa, M. R. (2001). *Hospitality leaders: Do they know how their employees feel about them?* Cornell University. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(01\)81013-2](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(01)81013-2)

Tivoli Hotels Resorts (2024). *About Tivoli*. <https://www.tivolihotels.com/pt/about-tivoli>

Turismo de Portugal (2024). *Turismo de Portugal*.
<https://www.turismodeportugal.pt/pt/Paginas/homepage.aspx>

Vergara, S. C. (2014). *Gestão de pessoas*. 15º ed, Atlas.

Vieira, A. R. J. S. S. (2011). *Outplacement para PME's: Projeto de conceção e implementação*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Científico da Universidade de Lisboa

Vos, A., D. & Dries, N. (2013). *Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity*. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831.
DOI: [10.1080/09585192.2013.777537](https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777537)

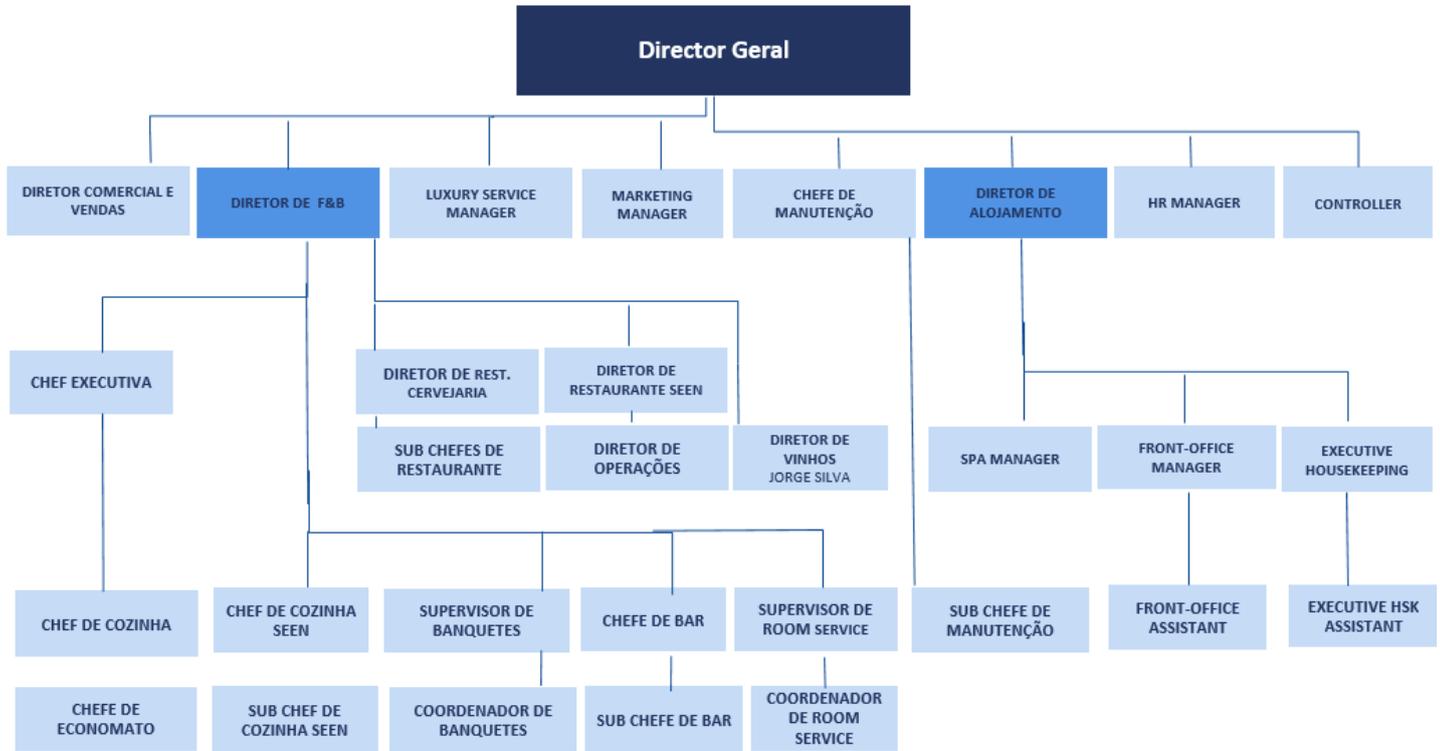
Walker, J.R. (2002). *Introdução à Hospitalidade* (2.ª ed.). Tamboré: EditoraManole.

Wilson, S., Cummings, S., Jackson, B. & Proctor-Thomson, S. (2017). *Revitalising Leadership: Putting Theory and Practice into Context*. 1st ed. New York: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315687438>

Zhang, Y. e Zang, D. (2010). *A comparison of organizational career management in different types of hotels*. International Conference on Management and Service Science, International Conference on, 1-4.

ANEXOS

Anexo I – Organograma do Hotel Tivoli Avenida Liberdade



Fonte: RH Tivoli Avenida Liberdade

Anexo II – Guião de Entrevista

Entrevista Chefias de F&B

1. Há quanto tempo trabalha no Hotel Tivoli Avenida Liberdade e como descreve a sua evolução dentro da empresa?
2. Alguma vez lhe foi apresentado um plano de carreira dentro da organização?
3. Sente que tem oportunidades concretas para progredir na hierarquia da empresa? Porquê?
4. Já manifestou interesse em assumir cargos superiores, como o de Diretor de F&B?
5. Que tipo de formação ou apoio recebe, atualmente, para desenvolver competências de gestão e liderança?

6. Considera que o Hotel oferece oportunidades suficientes para o desenvolvimento das chefias intermédias?
7. Quais são as principais barreiras que impedem a progressão interna para este cargo?
8. Como avalia a retenção de talentos no departamento de F&B? Acha que a falta de um plano de carreira influencia a saída de bons profissionais?
9. Na sua opinião, o que pode ser feito para reter a posição de Diretor de F&B?

Entrevista responsável de Recursos Humanos

1. Quais são as principais competências e qualificações que um Diretor de F&B deve ter?
2. Qual o procedimento utilizado para o recrutamento para o cargo de Diretor de F&B no Hotel Tivoli Avenida Liberdade?
3. Privilegia-se o Recrutamento externo ou interno? Porquê?
4. Quais os principais desafios que se colocam ao preenchimento de vaga para o cargo de Diretor de F&B?
5. Qual a taxa de rotatividade para a posição de Diretor de F&B, no hotel?
6. Quais são as principais razões para a saída dos últimos Diretores de F&B?
7. Quais são as principais dificuldades que se colocam para a progressão de chefias intermédias para Diretor de F&B?
8. Existe, atualmente, um plano de carreira formal para os colaboradores do departamento de F&B?
9. O hotel tem um programa de sucessão para cargos de liderança em F&B? (Se não, quais são os desafios para a sua implementação?)
10. Na sua opinião, o que poderia ser feito para desenvolver as carreiras do departamento de F&B?

Anexo III – Questionário

Desenvolvimento de carreira na área de F&B

O presente questionário enquadra-se no âmbito do Trabalho Final de Mestrado, intitulado “*Desenvolvimento de carreira na área de F&B: o caso do Hotel Tivoli Avenida Liberdade*”, desenvolvido no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa.

O principal objetivo desta investigação consiste em recolher informações que permitam compreender as perceções dos participantes, relativamente às oportunidades de crescimento existentes no Hotel Tivoli Avenida Liberdade, bem como identificar as barreiras percecionadas à progressão para cargos superiores na área de F&B.

A participação neste estudo é totalmente anónima, não existem respostas certas ou erradas, sendo apenas solicitada a expressão sincera das suas opiniões. Todas as respostas serão tratadas com rigor e confidencialidade. Não será, em momento algum, divulgada qualquer informação que permita a identificação dos participantes.

Prevê-se que o preenchimento do questionário tenha uma duração aproximada de 5 minutos.

Para qualquer esclarecimento ou informação adicional, estou disponível através do endereço de email: m.ferreira@aln.iseg.ulisboa.pt

Agradeço, desde já, a sua colaboração, essencial para o desenvolvimento e sucesso desta investigação.

Com os melhores cumprimentos,

Marta Francisca Veríssimo Martins Ferreira

Plano de Carreira

Das seguintes afirmações, indique a que mais se adequa à sua resposta, numa escala de 1 a 5, em que:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

1. Considero que existem oportunidades de progressão na minha carreira no departamento de F&B, no Hotel Tivoli Avenida Liberdade. *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Tenho conhecimento claro sobre os passos necessários para evoluir na minha carreira dentro da empresa. *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. A empresa comunica de forma eficaz as possibilidades de progressão na carreira. *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Existe transparência nos critérios usados para promoções e progressão de carreira. *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Na sua opinião, qual é a principal razão para a falta de progressão de carreira na sua área?

*

- Falta de experiência
- Falta de qualificações necessárias (ex: cursos ou certificações em hotelaria ou restauração)
- Falta de vagas/oportunidades
- Fraca valorização do desempenho
- Ausência de um plano de carreira estruturado
- Outra

6. Qual?

Suporte de Liderança

Das seguintes afirmações, indique a que mais se adequa à sua resposta, numa escala de 1 a 5, em que:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

7. O meu superior direto incentiva-me a desenvolver competências para crescer na organização.

*

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. O meu superior direto demonstra interesse no meu desenvolvimento e progressão de carreira.

*

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Considero que o meu desempenho é considerado para oportunidades de crescimento profissional.

*

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oportunidades e Barreiras

Das seguintes afirmações, indique a que mais se adequa à sua resposta, numa escala de 1 a 5, em que:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

10. Considero que existem oportunidades de progressão na minha carreira no departamento de F&B.

*

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. A carga de trabalho diária impede-me de investir no meu desenvolvimento profissional.

*

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Considero que existe falta de tempo para participar em formações ou desenvolver novas competências.

*

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Quais são os principais desafios ou barreiras que sente que impedem a sua progressão, para cargos superiores, dentro do departamento de F&B?
(Marque todas as opções que se aplicam) *

- Falta de formação ou desenvolvimento profissional
- Falta de feedback da chefia
- Falta de orientações claras sobre a função futura
- Falta de oportunidades ou vagas disponíveis
- Preferência por contratar externamente para cargos superiores
- Falta de apoio ou mentoria por parte do supervisor

Formação e Desenvolvimento

Das seguintes afirmações, indique a que mais se adequa à sua resposta, numa escala de 1 a 5, em que:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

14. O hotel oferece formações que me preparam para funções de maior responsabilidade. *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Considero que os planos de carreira valorizam as competências e o potencial dos colaboradores. *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Motivação e expectativas

Das seguintes afirmações, indique a que mais se adequa à sua resposta, numa escala de 1 a 5, em que:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

16. Tenho interesse em assumir cargos de maior responsabilidade no futuro. *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Sinto-me motivado para crescer dentro da organização. *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Acredito que tenho potencial para desempenhar uma função de chefia no futuro. *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. A existência de um plano de carreira estruturado ajudaria a reter mais talentos no hotel. *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Resposta sim/não

20. Já fui informado(a) sobre oportunidades de progressão dentro do departamento? *

- Sim
- Não

21. Já participei em alguma formação interna relacionada com liderança ou gestão? *

- Sim
- Não

22. Já manifestei interesse em crescer para cargos de liderança? *

- Sim
- Não

23. Já recebi feedback sobre o meu desempenho com vista à progressão? *

- Sim
- Não

24. Alguma vez concorri a uma posição superior dentro do hotel? *

- Sim
- Não

Dados demográficos

25. Anos de serviço no hotel *

26. Anos de experiência profissional em F&B (em toda a carreira) *

27. Anos de escolaridade completos *

- Ensino básico (9º ano)
- Ensino secundário (12º ano)
- Curso técnico-profissional (ex: cozinha, restaurante/bar)
- Licenciatura
- Mestrado
- Outro

28. Idade *

29. Sexo *

- Feminino
- Masculino
- Outro