



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

Hotelaria e restauração em Portugal: práticas de recursos humanos
para trabalhadores mais velhos.

Catarina José Roque dos Passos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Políticas
de desenvolvimento de recursos humanos.

Orientadora:

Doutora Silvia Dello Russo, Professora Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro, 2017



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

Hotelaria e restauração em Portugal: práticas de recursos humanos
para trabalhadores mais velhos.

Catarina José Roque dos Passos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Políticas
de desenvolvimento de recursos humanos.

Orientadora:

Doutora Silvia Dello Russo, Professora Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro, 2017

Agradecimentos

À minha orientadora Silvia Dello Russo, por ter aceite e acompanhado esta dissertação, com dedicação, reflexão, empenho, resiliência, calma, apoio e ter acreditado que um obstáculo, é apenas um meio de aprendizagem e de melhoria.

Aos meus pais, Vanda e João que apesar de não me terem acompanhado diariamente neste processo, são o meu porto seguro e o seu apoio desde a minha infância é o motor que me faz prosseguir em todos os desafios. Aos meus irmãos, Ricardo e Isabel que também distantes e com personalidades distintas ajudaram, a que adquirisse algumas competências de resiliência, paciência e compreensão do outro.

Aos meus amigos, Joana, Nuno, Paula, Lúcia, Carlos, Sarah e Luciano, que em tempos de licenciatura foram um grande apoio, mas que apesar de não terem acompanhado esta fase de perto, ajudaram ao me receberem sempre de braços abertos e partilhamos momentos de alegria e tristeza, que nos fazem mais fortes.

Aos meus amigos Glauber, Mojana, Margarida, Drielle, Núbia, Uryel, Alexandre, Diego e Mourrambert, que permitiram que partilhássemos diversas experiências, desde um almoço, que virou lanche e depois jantar na nossa cozinha comum, até uma viagem aos Açores. Obrigada por me receberem com o carinho, que me ajudou a ver Lisboa e as pessoas com um olhar mais aberto e que todas as pessoas merecem. A Vânia, também está incluída nesta categoria, no entanto, tornou-se especial, pelas palavras sábias, ponderadas e amigas que me dedicou e me dedica sempre que possível.

Às minhas colegas de departamento, Mariana, Ana, Ilda e Clara, pelo apoio, dentro e fora do local de trabalho. Foram estas pessoas, que me “acompanharam”, na maior parte deste processo e também permitiram que ele terminasse.

Ao inesperado o Victor que se tornou o meu parceiro e principal voz de apoio, na vida pessoal, profissional e académica. O carinho, respeito, amizade e amor que me trouxe deu outro alento para poder continuar e acreditar.

Por fim, aos interlocutores que disponibilizaram-se a participar nesta investigação e que só não vêm o seu nome aqui refletido, por questões de confidencialidade. Foram estas pessoas que me deram o material necessário para desenvolver este trabalho e sem elas, esta pesquisa correria o risco de não existir ou ter tomado outro rumo.

Resumo

O envelhecimento do mercado de trabalho e a forte presença dos setores da hotelaria e restauração em Portugal são os principais motores de investigação desta pesquisa. A literatura internacional já apresenta algumas investigações que tentam perceber a influência do envelhecimento na gestão de recursos humanos e conseqüentemente nas práticas que são desenvolvidas. Conseqüentemente utilizam teorias psicológicas do envelhecimento, como o modelo AMO, estratégias SOC, teoria SST e perspectiva de futuro para perceber os efeitos do aumento da idade nos sistemas de gestão de recursos humanos.

Através de uma metodologia qualitativa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a trabalhadores da hotelaria e restauração, nas regiões de Lisboa e Madeira, com o objetivo de identificar se conseguiam identificar práticas de recursos humanos no seu local de trabalho e se as mesmas tinham um efeito no seu desempenho e motivação. Realizou-se também, entrevistas com diretor de hotel e gestor de restaurante, para analisar a perspectiva dos mesmos em relação ao aumento da idade média da população e quais os desafios que enfrentam.

Palavras-chave: hotelaria, restauração, gestão de recursos humanos, modelos de GRH

Códigos JEL: O15 – Recursos humanos; J14 – Economia dos mais velhos.

Abstract

The aging of the labor market and the strong presence of the hospitality and catering sectors in Portugal are the main research engines of this research. The international literature already presents some investigations that try to understand the influence of aging in the management of human resources and consequently in the practices that are developed. Consequently they use psychological theories of aging, such as the AMO model, SOC strategies, SST theory and future time perspective to perceive the effects of increasing age in human resource management systems.

Through a qualitative methodology, we carried out semi-structured interviews with hotel and catering workers in the regions of Lisbon and Madeira. The purpose was to see if this workers could identify human resources practices in their workplace and whether they had an effect in their performance and motivation. Interviews were also conducted with hotel director and restaurant manager to analyze their perspective regarding the increase in the average age of the population and what challenges they face.

Key-words: Hospitality, Catering, Human resource management, HRM models

Jel-cods: O15 - Human resources; J14 - Economy of the elderly.

ÍNDICE

Introdução.....	1
Capítulo I – Envelhecimento, hotelaria e restauração.....	3
1.1. Envelhecimento demográfico em Portugal.....	3
1.2. Envelhecimento do mercado de trabalho em Portugal.....	4
1.3. Hotelaria e restauração em Portugal.....	5
Capítulo II - Gestão de recursos humanos e modelos.....	7
2.1. Gestão de recursos humanos, hotelaria e restauração.....	7
2.2. Modelos de apoio à Gestão de Recursos humanos.....	8
2.3. Desafios da gestão de recursos humanos devido ao envelhecimento.....	15
2.4. Práticas de recursos humanos específicas ou adequadas a trabalhadores mais velhos?.....	16
Capítulo III - Empírico.....	19
3.1. Metodologia.....	19
3.2. Amostra.....	19
3.3. Procedimentos metodológicos.....	21
3.4. Técnicas de recolha de dados.....	22
3.5. Análise de Dados.....	23
3.6. Resultados.....	24
3.7. Discussão.....	30
Conclusões.....	33
Fontes.....	35
Bibliografia.....	35
ANEXOS.....	37

Glossário Siglas

OCDE – Organização para a cooperação e desenvolvimento económico;

GRH – Gestão de recursos humanos;

GERH – Gestão estratégica de recursos humanos;

RH – Recursos Humanos;

FMI – Fundo monetário internacional;

AESST - Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho;

INTRODUÇÃO

A dissertação apresentada, tem como objetivo perceber se os trabalhadores mais velhos da hotelaria e restauração, em Portugal, têm conhecimento de práticas de recursos humanos desenvolvidas no seu local de trabalho e se essas práticas tem em conta os desafios que o envelhecimento acarreta.

O envelhecimento da população em geral, e o envelhecimento da população ativa em particular, traz preocupações para as instituições públicas, mas também para as empresas. Deparam-se com os desafios de ter uma mão-de-obra cada vez mais diversa, um mercado cada vez mais competitivo e uma evolução cada vez mais rápida, portanto têm que ser capazes de desenvolver estratégias de recursos humanos flexíveis e motivadoras para os seus trabalhadores.

Para tal é feito no capítulo I, uma apresentação de dados sobre o envelhecimento demográfico em Portugal, que devido a fatores positivos, fez aumentar a esperança média de vida, o conseqüente envelhecimento do mercado de trabalho em Portugal, assim como tentamos realizar uma caracterização do setor hotelaria e restauração em Portugal. Este é um setor que tem vindo a crescer, devido ao aumento do turismo e conseqüente perda de sazonalidade.

No capítulo II, é realizada uma relação entre gestão de recursos humanos e os modelos que apoiam a aplicação de práticas de recursos humanos na hotelaria e restauração. A GRH através de diversas teorias psicológicas considera diversos modelos para compreender o processo de envelhecimento. O modelo base que apresentamos é o modelo AMO (*ability, motivation and opportunity*), que faz uma explicação geral de como os trabalhadores conseguem desempenhar funções, se tiverem certas condições. Não sendo este modelo suficiente para explicar as motivações dos trabalhadores, apresentamos dois estudos que fazem a relação do modelo AMO com as estratégias SOC, (*selection, otimization, compensation*) e ainda da teoria SST (*social selectivity theory*) com a perspetiva de futuro dos indivíduos.

Para colmatar e completar a literatura de gestão de recursos humanos e hotelaria e restauração, apresentamos no capítulo III, os dados recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas, seguindo uma metodologia qualitativa. As entrevistas foram realizadas a trabalhadores da hotelaria e restauração, um diretor de hotel e um gerente de restaurante. Os dados recolhidos tiveram uma análise de conteúdo, com o apoio do *software* MAXQDA.

Para terminar realizamos a reflexão dos resultados obtidos, com a literatura existente, de modo a encontrar a resposta à questão de pesquisa: Quais são os desafios do crescimento da idade média na hotelaria e como são geridos, pelos trabalhadores e pelos gestores/diretores?.

Por fim, apresentamos as conclusões finais, assim como as limitações da pesquisa e quais as possibilidades futuras de pesquisa.

CAPÍTULO I – ENVELHECIMENTO, HOTELARIA E RESTAURAÇÃO

1.1. Envelhecimento demográfico em Portugal

O envelhecimento da sociedade mundial é uma realidade bem presente e só tende a aumentar. Segundo, o perfil do envelhecimento das nações unidas, em 2050, a população com mais de 65 anos na europa será de 27,8%, enquanto atualmente é de 18,2%, havendo a mesma evolução a nível mundial. Reflexo, disto é o aumento da esperança média de vida na europa (entre 1950 e 2017) de 66 para 80 anos, no caso das mulheres e de 61 para 73 no caso dos homens.

No contexto de Portugal, podemos analisar os dados do Portada (2016), que mostram que a esperança média de vida à nascença em Portugal, no ano de 1990 era de 74 anos e atualmente é de 80 anos. Esta evolução advém de vários fatores como, melhoria das condições de saúde, diminuição de conflitos internos e externos, diminuição da taxa de mortalidade à nascença, aumento da emigração dos jovens, entre outros fatores.

Consequência do envelhecimento é o aumento de iniciativas e apoios sociais, para tentar manter bem-estar para os mais velhos. Falamos de apoios sociais e monetários, como pensão de velhice, pensão social de velhice, complemento solidário para idosos, ou apoios como centros de convívio, dia e/ou noite, serviço de apoio domiciliário e estruturas residências. Mas também, vemos algumas iniciativas como desporto e viagens para os mais velhos e ainda a preparação para o envelhecimento, através de uma promoção de um estilo de vida saudável, desenvolvido por várias entidades.

Já numa perspetiva estrutural o estudo “Migrações e Sustentabilidade Demográfica” da Fundação Francisco Manuel dos Santos¹, divulgado numa notícia² de 18 de maio de 2017, afirma que o país precisa de saldos migratórios positivos para não agravar o envelhecimento da população, manter as necessidades de emprego e ajudar a equilibrar as contas da segurança social.

Para manter a população atual, será necessário que o saldo migratório seja de 2,2 milhões entre 2015 e 2060, mas considerando a população em idade ativa (15 a 64 anos) é preciso que haja mais 3,4 milhões de imigrantes do que emigrantes.

¹ Este estudo foi coordenado por João Peixoto, Daniela Craveiro, Jorge Malheiros e Isabel Tiago de Oliveira.

²In:<http://rr.sapo.pt/noticia/83912/portugal-precisa-de-imigrantes-para-ser-um-pais-sustentavel>, Consultado a 20/07/2017

Este estudo refere também os efeitos para o mercado de trabalho, indicando que até 2020, a evolução da população sem migrações satisfaz as necessidades em termos de empregos pouco qualificados, mas em 2060, poderá existir um défice entre 327 mil e 718 mil trabalhadores. O estudo mostra ainda que a classe de trabalhadores que mais vai escassear a partir já de 2020 é dos "altamente qualificados", com conclusão do ensino superior.

1.2. Envelhecimento do mercado de trabalho em Portugal

Uma notícia de 2 de junho de 2017³ apresenta o relatório (Global Risks Report 2017) do *World Economic Forum*, onde alertam para o envelhecimento das populações como um dos principais motores da mudança global.

Como consequência do envelhecimento, inevitavelmente há um aumento dos custos de tratamento de doenças associadas ao envelhecimento e conseqüentemente, ameaçam a sustentabilidade dos sistemas de saúde assim como a estratégia seguida por muitas empresas. Esta notícia refere ainda uma entrevista de Paul Irving, Chairman do *Milken Institute Center for the Future⁴ of Aging* à Ernest&Young, em que o mesmo afirma a importância das empresas focarem-se numa estratégia a longo-prazo, pensada no envelhecimento da população e aquelas que não o fizerem poderão perder. É assim necessário promover a resiliência, quer dos indivíduos quer das empresas, face a esta disrupção, e os governos têm um papel fundamental na promoção de uma maior participação, em particular das novas gerações, em soluções de longo prazo.

Um dos pilares importantes para a mudança é começar por reconhecer que o envelhecimento saudável é um direito básico de todo o cidadão, em oposição a ser encarado como um bem de luxo de alguns poucos.

Em Portugal, as medidas para o envelhecimento ativo seguem das diretivas europeias, pelo que a integração/retenção dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho rege-se pela necessidade de assegurar essas diretivas e o pagamento do estado social, não pela real integração dos mais velhos no mercado de trabalho.

³ Disponível em: <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/os-desafios-da-sustentabilidade-da-saude-com-o-envelhecimento-166687>, consultado a 20/07/2017

⁴ Instituto de pesquisa, com localizações em Santa Mónica, Washington, Londres e Singapura, que tem como objetivo promover um envelhecimento saudável, produtivo e com propósito.

Em termos da população ativa passamos de 3,147 milhões em 1990 para 3,778 milhões em 2016, entre os 25 e 54 anos, e de 600 mil para 795 mil pessoas entre os 55 e 64 anos, o que reflete nas pessoas disponíveis para trabalhar.

Analisando a taxa de emprego entre 1990 e 2016, esta passou de 51,4% para 23,8%, para os jovens entre os 15 e 24 anos, de 77,7% para 81,5% para a população entre 25 e 44 anos, diminuindo a partir dos 45 anos, passando de 79,3% para 77,2% e dos 55 aos 64 houve uma ligeira diminuição de 53,4% para 52,0%. Portanto, esta tem diminuído ao longo dos anos nas faixas etárias dos 18 aos 44, mas aumentado a partir dos 45 anos, o que significa que a população trabalhadora está mais velha.

No entanto, analisando a população desempregada entre 55 e 64 anos, em Portugal esta aumentou de 18 mil em 2000, para 95 mil em 2015 (Pordata), apesar de ainda estarmos abaixo do valor da OCDE que são 60% das pessoas empregadas. Tal pode significar que as políticas ainda não são eficazes a empregar as pessoas mais velhas, mas também pela existência de *ageism*⁵ no contexto de trabalho e em processos de recrutamento e seleção.

Uma notícia de Julho de 2016⁶ revela os resultados de um relatório do FMI, em que dentro de duas décadas, um quarto da força de trabalho em Portugal terá entre 55 e 64 anos, isto terá efeitos na produtividade, nas taxas de poupança, aumento da pobreza nos idosos e consequentemente, uma pressão nas finanças públicas.

1.3. Hotelaria e restauração em Portugal

A Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (AESST) elaborou em 2008 uma caracterização geral dos trabalhadores da hotelaria e restauração a nível europeu. Este é marcado por pequenas empresas, que empregam, no máximo, 10 pessoas. Emprega uma mão-de-obra jovem: cerca de 48% dos trabalhadores do sector têm menos de 35 anos (UE-25, Eurostat 2005), representando as pessoas com 55 ou mais anos menos de 10% da mão-de-obra. As mulheres (54% dos trabalhadores) são mais numerosas do que os homens.

O nível de escolarização da mão-de-obra é baixo: 40% dos trabalhadores são relativamente pouco qualificados; apenas 1 em cada 10 trabalhadores possui um diploma do

⁵ Este conceito é apresentado por Grima (2011), que identifica Butler (1969) como o primeiro autor a referenciá-lo e associando-o à discriminação pelas pessoas serem velhas. No entanto, na atualidade presenciamos que pode ser aplicável a qualquer idade, por isso, a definição que consideramos é a de McMullin and Marshall, 2001 (Grima, 2011) em que *ageism* é definido como conjunto de estereótipos negativos e medidas discriminatórias baseadas na idade, podendo ser aplicável aos mais novos.

⁶ Consultado a 03-05-2017 <https://www.publico.pt/2016/07/08/economia/noticia/dentro-de-duas-decadas-24-dos-trabalhadores-portugueses-serao-velhos-1737751>

ensino superior. Apesar da exigência das condições de trabalho, o sector não apresenta taxas de acidentes e de doença superiores à média. Relativamente, ao setor hoteleiro este é caracterizado por trabalhadores não qualificados, pelo individualismo e pela fragmentação da oferta (Babo, 2012).

O documento elaborado pela AESST apresentava algumas orientações para as empresas do setor hoteleiro e restauração, como igualdade de oportunidades e não discriminação (políticas de recrutamento, remuneração, promoção, formação e rescisão de contratos), condições de trabalho e organização do trabalho (práticas de partilha do posto de trabalho, a flexibilização dos horários de trabalho e outras iniciativas que conciliem a vida profissional com a pessoal), evitar a instabilidade dos empregos sazonais, promover salários equitativos, promover incentivos não financeiros com impacto positivo para as famílias, como a disponibilização de creches para as crianças. A formação profissional contínua e aprendizagem ao longo da vida é outra das orientações do documento da AESST, assim como devem formar novos funcionários através dos estágios. Recomendam também que o trabalhador tenha uma participação ativa nas políticas de segurança e saúde no trabalho, assim como nos projetos de reestruturação da empresa.

Segundo uma notícia de 11 de agosto de 2017⁷, o alojamento e restauração criaram 35,8% do total de novos empregos no segundo trimestre de 2017 o que em termos práticos traduz-se em 338.700 pessoas, de acordo com os dados do segundo trimestre deste ano do Instituto Nacional de Estatística, a trabalhar neste setor. Assim, o setor da restauração terá criado 40 mil novos postos de trabalho (+18%) e o do Alojamento evoluiu mais depressa ainda (+26,2%), criando mais 15.800 empregos.

Segundo o Atlas da hotelaria de 2017 da *Delloite*, a tipologia mais presente em Portugal são os hotéis com 73%, sendo a sua maioria empreendimentos de 4 e 3 estrelas (38% e 33% respetivamente).

Em termos de taxa de ocupação as regiões de Lisboa, Madeira e Algarve estão no tipo, assim como têm os preços médios por quarto mais altos. No entanto, Lisboa e Madeira quase não apresentam sazonalidade, ao contrário do Algarve e Alentejo que têm o seu pico em Agosto.

No entanto, o setor hoteleiro português começa a perceber que devido à competitividade internacional é necessário atrair trabalhadores mais qualificados, mas para isso necessita de

⁷ Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/emprego-restauracao-hotelaria-esta-no-maximo-sempre/>, consultado a 18 de setembro 2017

apresentar condições salariais mais atrativas, como refere uma notícia do diário de notícias⁸ de 17 de março de 2017.

Reflexo disso é o crescente número de cursos superiores em instituições públicas e privadas na área do turismo e de formações específicas, além dos cursos profissionais que se mantêm.

Mesmo trabalhadores com funções de copeiro ou de cozinheiro, além da formação técnica específica, como preparação de pratos, lavagem e conservação de alimentos necessita de estar recetivo às novas alterações, como as tecnológicas e as de consumo.

Em Portugal o setor da hotelaria e restauração tem algumas associações, como a Associação da hotelaria, restaurantes e similares em Portugal e a Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo. Ambas têm associados e o seu principal trabalho é apoiá-los, ao mesmo tempo são divulgadas as tendências de mercado.

Para representar os interesses dos trabalhadores existem o Sindicato dos Trabalhadores na Industria de Hotelaria, Turismo, Restaurantes e Similares, representado nas regiões sul, centro, norte, algarve e região autónoma da Madeira.

A variedade de associações e sindicatos existente neste setor deve-se ao crescimento do setor, devido também ao aumento do turismo. É visível o crescimento de diversos restaurantes e hotéis especializados e/ou temáticos, de forma a diferenciar-se no mercado.

CAPÍTULO II - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E MODELOS

2.1. Gestão de recursos humanos, hotelaria e restauração

Devido ao desenvolvimento do estilo de vida, serviços médicos e aumento da longevidade, deparamo-nos com mudanças na sociedade e que influencia a indústria da hospitalidade a nível internacional. Existe mais rendimento disponível, as pessoas usufruem de mais tempo de lazer, já que também viajar é mais fácil e mais barato (Ivanovic S. e Blazevic M., 2008).

Um dos maiores desafios da hospitalidade são as alterações do consumidor. O consumidor mais velho necessita de produtos e estruturas adaptados às suas necessidades, enquanto o consumidor mais novo tem alteração nos hábitos alimentares que fazem com

⁸<http://www.dn.pt/dinheiro/interior/hoteleiros-sobem-salarios-para-atrair-trabalhadores-mais-qualificados-5730420.html>, consultado a 16 de setembro 2017.

sejam desenvolvidos em um único local uma diversidade de alimentos. No entanto, também pode não se verificar taxativamente esta ideia.

Mas o envelhecimento, não será apenas visível nos clientes, também o poderá ser nos trabalhadores. Apesar de não termos dados recentes em Portugal de quantas pessoas com idade superior a 50 anos poderão estar empregadas na hotelaria e restauração, sabemos que tendencialmente é um setor jovem a nível europeu.

O estudo de Gannon, et. al, 2015, *Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry*, analisou as abordagens estratégicas (universalista, melhor ajuste e abordagem Research Based View⁹), de recursos humanos de oito cadeias hoteleiras internacionais, de modo a identificar as estratégias de recursos humanos que potenciam a competitividade das organizações.

Através de uma investigação qualitativa de multicasos, nove empresas pertencentes a grupos internacionais foram convidadas, mas apenas 8 realizaram estudo, sendo os executivos seniores de recursos humanos os inquiridos no estudo. A recolha de dados foi contruída, pelos arquivos e documentação da empresa e da indústria, pelo questionário (curto e de múltipla escolha) aos executivos seniores de RH, que facilitava as entrevistas subsequentes. Foram também realizadas entrevistas a outros membros de recursos humanos. Estas interações também incluíram pedidos de documentação da empresa, oportunidades para observar reuniões e atividades do dia-a-dia nessas equipas. Após o trabalho de campo foram permitas reuniões de follow-up e telefonemas para clarificar documentação da empresa e as entrevistas realizadas.

O estudo identificou que as organizações usam um misto das abordagens, não havendo aplicação pura das abordagens, isto porque a gestão das unidades recebe influências culturais e industriais do país anfitrião e do país origem. Os resultados deste estudo demonstram indícios claros de padronização nas práticas de GRH na indústria hoteleira internacional.

2.2. Modelos de apoio à Gestão de Recursos humanos

⁹ A abordagem “melhor-ajuste” propõe que as posições e estratégias de mercado das empresas determinem suas políticas e práticas de GRH, enquanto a abordagem RBV propõe que a criação de vantagem competitiva seja alcançada através do desenvolvimento de recursos humanos internos valiosos, raros, inimitáveis, não substituíveis e rentáveis (Gannon et. al., 2015).

A GRH tem utilizado teorias psicológicas e sociológicas do envelhecimento para compreender as estratégias dos trabalhadores face ao envelhecimento e às exigências das empresas, assim como para desenvolver as suas práticas.

Como modelo geral, temos o modelo AMO (*ability, motivation and opportunity*) que explica que os empregados irão executar as suas funções quando tiverem a habilidade, oportunidade e motivação para o fazer (Appelbaum et al., 2000).

Marin-Garcia e Tomas, 2016, realizaram uma revisão sistemática do modelo AMO, ajudando-nos a perceber a sua origem, conceito e benefício para a GRH. Estes autores indicam-nos que a estrutura inicial foi proposta por Thomas Bailey (1993) que sugeriu que para assegurar o envolvimento dos empregados eram necessárias 3 componentes: os funcionários precisavam de ter as habilidades necessárias, motivação apropriada e os empregadores deveriam oferecer-lhes a oportunidade de participar (Appelbaum et al., 2000 in Maria e Tomas, 2016). No entanto, o modelo necessitava de aprimoramento, pelo que posteriormente Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg desenvolveram-no. Portanto, ficou estabelecido que AMO significaria *ability* (capacidade individual), *motivation* (motivação) e *opportunity* (oportunidade para participar) (Bayo-Moriones & Galdon-Sanchez, 2010; Boselie, 2010; Claudia, 2015; Knies & Leisink, 2014; Kroon Van De Voorde & Timmers, 2013; Munteanu, 2014 in Marin-Garcia e Tomás, 2016).

Considerando este modelo a gestão estratégica de recursos humanos deverá desenvolver práticas de recursos humanos que permitam melhorar o desempenho dos trabalhadores. No entanto, os autores referem que é difícil avaliar a influência do modelo no desempenho, já que as práticas de GHR podem ser percecionadas de forma distinta pelos diferentes funcionários. Além disso, a variedade de práticas e medidas de desempenho em todas as investigações, que os autores consultaram tornam difícil formular conclusões firmes sobre qual abordagem é decisiva para o desempenho.

Embora muitos estudos confirmem o efeito positivo das *high involvement work practices*¹⁰ sobre o desempenho, torna-se impossível generalizar a forma como um modelo perfeito deve funcionar em todos os contextos.

Usando o modelo AMO Bal et al. (2013) realizaram um estudo com 1058 trabalhadores, com uma idade média de 43 anos, empregados numa instituição de saúde que trabalha com

¹⁰ Estas práticas têm como objetivo, tornar as organizações mais participativas e flexíveis para a fazer frente ao mercado competitivo atual e incluem habilidades, projetos para desenvolver essas habilidades e estrutura para desenvolver a capacidade dos indivíduos (Marin-Garcia & Tomas, 2016).

deficientes mentais. O objetivo do estudo era, através de uma abordagem universalista¹¹ e contingencial¹² da GRH, explicar processos específicos através do qual a GRH relaciona-se com o desempenho dos empregados e o porquê de algumas práticas de GRH serem aplicáveis apenas a alguns trabalhadores.

Para isso, realizaram um questionário, onde avaliavam o contrato psicológico, envolvimento no trabalho, compromisso afetivo, e as estratégias SOC (seleção, otimização e compensação), onde através de uma análise fatorial confirmatória em multinível tiveram a maioria das suas hipóteses suportadas.

Algumas das conclusões que se depararam, foi que quanto mais práticas de GRH de desenvolvimento estão disponíveis, menos empregados percebem o seu contrato psicológico como transacional¹³, levando a mais envolvimento e compromisso no trabalho.

Confirmaram também, que o compromisso aumenta quando empregados com elevada seleção e compensação têm oportunidade de utilizar práticas de GRH acomodatórias¹⁴ e o envolvimento diminuiu quando os trabalhadores com baixas estratégias de seleção e compensação têm oportunidade de utilizar as práticas de GRH acomodatórias. Estas conclusões foram as principais descobertas deste estudo.

No entanto, estes autores deixam uma ressalva, não se pode esquecer o contexto organizacional do estudo. Portanto, indicam que é modificando o contrato psicológico que os trabalhadores tornam-se mais comprometidos e envolvidos, assim como mais disponíveis às práticas de desenvolvimento¹⁵ da GRH e que as práticas acomodatórias devem ser para os trabalhadores que necessitam delas.

Kooji e Van de Voorde (2015), no seu estudo explicam 5 abordagens para o envelhecimento¹⁶ (cronológica, baseada no desempenho, psicológica, organizacional e

¹¹ Esta abordagem implica que as empresas adotem práticas de RH de alto envolvimento, para que as mesmas se tornem competitivas (Nunes e Reto, in Ferreira, et. al., 2015).

¹² Esta abordagem indica que não há uma melhor forma de fazer GRH. As opções estratégicas da organização deverão moldar as práticas de GRH, considerando o fator tempo na explicação entre desempenho, estratégia e práticas de GRH (Nunes e Reto, in Ferreira, et. al., 2015).

¹³ Os contratos transacionais tem uma característica de curto prazo, em que o objetivo do trabalhador é apenas recolher o salário, não existindo envolvimento emocional (Bal et. al., 2013).

¹⁴ São práticas que permitem que os trabalhadores reduzam a sua carga de trabalho devido ao aumento da idade cronológica, como reforma parcial, isenção do trabalho excessivo, pausas na carreira, entre outras (Bale et. al., 2013).

¹⁵ Estas práticas têm como objetivo desenvolver as competências dos trabalhadores e torna-los mais envolvidos na empresa. São práticas como promoções internas, enriquecimento laboral, rotação laboral, entre outras (Bale t. al., 2013).

¹⁶ A primeira é a idade cronológica, baseada na data de nascimento. A segunda é idade baseada no desempenho, relacionada com o desempenho do trabalhador e reconhece que existem variações nas

durabilidade da idade), através de 2 teorias do envelhecimento, que são o modelo SOC (*Selection, Optimization, and Compensation*) e o modelo SST (*Socioemotional Selectivity Theory*).

O modelo SOC descreve 4 estratégias que os indivíduos adotam para as mudanças de desenvolvimento. Estas estratégias (Seleção eletiva, seleção baseada em perda, otimização e compensação) ajudam o indivíduo a adaptarem-se com sucesso ao envelhecimento, através (a) do aumento dos recursos pessoais, (b) ajudar a manter o funcionamento em face dos desafios relacionados com a idade, e (c) regular a perda de recursos que se aproxima (B. Baltes & Heydens-Gahir, 2003; Freund & Baltes, 1998, 2002; Zacher & Frese, 2011). Especificamente, o modelo SOC define a seleção como estratégias comportamentais que se concentram na seleção de objetivos, que inclui dois tipos: seleção eletiva (seleção de um conjunto de objetivos ou domínios de funcionamento alternativos) e seleção baseada em perda (seleção em resposta a perda de recursos externos ou internos, por exemplo, reconstrução da hierarquia de metas). A otimização refere-se a comportamentos relacionados à alocação e aperfeiçoamento de recursos pessoais para alcançar objetivos importantes. Por fim, a compensação, refere-se à obtenção e utilização de meios alternativos para atingir os objetivos e manter o seu funcionamento quando confrontados com perdas de recursos.

De acordo com o estudo de Zhou et. al (2016), “*Employee age and company performance: an integrated model of aging and human resource management practices*” existem efeitos positivos das estratégias SOC para manter a produtividade dos trabalhadores, mas só se contabilizar os efeitos negativos da idade dos trabalhadores. Este estudo relacionou a literatura do envelhecimento com a literatura de GRH para examinar o uso médio das estratégias SOC e *high involvement work practices* (HIWP) dos empregados, como moderadores na relação a nível empresarial entre idade e desempenho. Os dados foram recolhidos em 2011 pelo Instituto finlandês de Saúde no Trabalho. Os participantes deste estudo eram funcionários de empresas das indústrias finlandesas de metais e retalho.

habilidades individuais nas diversas e similares idades. A terceira é a idade psicológica que é baseada na perceção social da idade e no self, ou seja, quão velha a pessoa sente-se, parece e age e quais as normas de idade numa ocupação, organização ou sociedade e atitudes sociais referentes a trabalhadores mais velhos. A quarta abordagem é a idade organizacional, que se refere ao envelhecimento dos trabalhadores no seu trabalho, papel e organizações. Por fim, apresentam a quinta abordagem, que se chama durabilidade da idade (*lifespan age*), que é uma mistura de todas as abordagens apresentadas, e possibilita a mudança comportamental em qualquer momento da vida, resultando unicamente da carreira e mudanças ao longo da vida.

Estes autores, também apresentam um novo conceito que deve ser considerado. O *work ability*¹⁷ (capacidade de trabalho), ou seja, o equilíbrio percebido entre os recursos pessoais e as exigências laborais, que pode agir como mediador na relação entre saúde e resultados no local de trabalho (Zhou et. al. 2016).

O objetivo deste estudo foi examinar a capacidade de trabalho percebida ao nível da empresa como um possível mediador do impacto conjunto da média da idade da empresa, do uso médio das estratégias SOC e das HIWP pelo funcionário no seu desempenho. No entanto, estes autores identificaram que o conceito foi estudado a nível individual não organizacional ou integrado na investigação de gestão de recursos humanos.

Após a realização do estudo, os autores identificaram que para além do desempenho individual dos colaboradores e bem-estar, o envelhecimento da força laboral, tem impactos na base operacional da empresa, mas os seus efeitos são mediados pelas perdas de recursos dos trabalhadores a nível geral. Além do mais, perceberam que se os trabalhadores utilizarem um maior número de estratégias SOC, podem adaptar-se mais facilmente à alteração da idade, porque conseguem manter os recursos para trabalharem.

Em termos práticos, se existem recursos disponíveis, as empresas podem oferecer HIWP, como práticas de aumento de competências, oportunidades para cooperação e trabalho em equipa, entre outras.

O segundo modelo citado por Kooij e Van der Voorde (2015), o SST sugere que o tempo tem influência na motivação, porque os indivíduos têm dois grandes objetivos, aquisição de conhecimento e regulação emocional e a priorização destes objetivos depende da altura da vida. Portanto, com o aumento da idade mudam-se os objetivos, passando de objetivos baseados no conhecimento, para objetivos emocionais e de bem-estar (Pinto, 2015). Esta autora explica-nos que este modelo foi desenvolvido por Carstensen, professora de psicologia da universidade de Standford, sendo uma mistura do modelo SOC com a teoria das

¹⁷ O conceito de capacidade de trabalho percebida foi desenvolvido no Instituto Finlandês de Saúde do Trabalho na década de 80 para estudar as capacidades de trabalho dos funcionários, especialmente o envelhecimento da força de trabalho em vários países europeus (Ilmarinen, 2009; van den Berg et al., 2009). Em particular, a capacidade de trabalho é definida e medida como a compatibilidade entre os recursos pessoais dos funcionários e as exigências do trabalho (Ilmarinen, 2006, 2009; van den Berg et al., 2009).

O Índice de Capacidade para Trabalho consiste em sete tipos de itens, incluindo avaliações da capacidade futura de trabalho, atual e antecipada, ausências de doença, número de doenças diagnosticadas por médicos e recursos psicológicos.

Neste estudo consideram a capacidade de trabalho da empresa como um componente do capital humano da empresa que emerge da capacidade de trabalho dos funcionários individuais.

trocas sociais ¹⁸ que ajuda a justificar o porquê que a quantidade de interação e de envolvimento com outras pessoas diminui com a idade.

Portanto, seguindo esta lógica, que depende da altura da vida, vale a pena referir o estudo de Korff, et. al. (2017) elaboraram um estudo sobre o papel mediador da perspectiva de futuro na gestão dos recursos humanos. Neste estudo, propõem que a perspectiva de futuro dos funcionários, desempenha um papel mediador entre os sistemas de GRH e a satisfação no trabalho (até que ponto os trabalhadores gostam dos seu local de trabalho) e compromisso organizacional afetivo (ligação emocional, identificação com o envolvimento na organização) dos trabalhadores.

Estes autores apresentam a perspectiva de futuro, como um construto flexível, motivacional-cognitivo, conceptualizado como “o sentido futuro subjetivo” dos indivíduos e que engloba 2 visões: “futuro como tempo de oportunidades ou como limitações” (Cate & John, 2007, p187 in Korff, et. al. 2017).

Quando o futuro é visto como expansivo, as novas experiências são uma prioridade, há foco em adquirir conhecimento e informação para possibilidades futuras, e as capacidades são preparadas para um futuro desconhecido. Por outro lado, quando o tempo torna-se limitado, as prioridades mudam para a regulação emocional para otimizar o bem-estar psicológico.

Korff, et. al., 2017, referem Zacher e Frese (2009,2011) que adotaram o conceito geral de perspectiva de futuro ao contexto de trabalho e descobriram que algumas características do trabalho, como a complexidade do trabalho, aumentava a perceção das oportunidades restantes dos trabalhadores e diminuía o impacto negativo da idade nas oportunidades experienciadas.

Ao relacionar a perspectiva de futuro com os sistemas de GRH¹⁹, os autores esperavam o impacto do segundo no primeiro, devido à teoria da seletividade social, que prevê que a motivação social dos indivíduos para alcançar os objetivos psicológicos fundamentais, irá mudar como consequência da diminuição de recursos, despoletados por circunstâncias relacionadas ou não com a idade. Consideravam também que os sistemas de GRH poderiam ter impacto na perspectiva de futuro, devido à autoestima e à perceção de si que é única e

¹⁸ No contexto do envelhecimento, ajuda a explicar a interação dos mais velhos com as pessoas do seu ambiente, ou seja, explica o porquê dos mais velhos realizarem menos trocas sociais

¹⁹ Os sistemas de GRH e os seus elementos (como práticas de GRH) têm o objetivo de alinhar os objetivos e valores dos trabalhadores com os objetivos da organização resultam na perceção dos trabalhadores sobre o suporte organizacional e funcionam como recursos socio emocionais, atendendo a necessidade de estima, necessidade de afiliação e necessidade de suporte emocional dos funcionários.

desenvolve uma amostra, processo e avaliação da informação externa, neste caso o sistema de GRH.

Participaram no estudo 913 empregados de 15 organizações da Alemanha e Áustria, de várias indústrias, 79,4% do setor privado, com uma média de idade de 41,9 anos e estavam em média há 6,4 anos na sua posição, 56% eram homens e 37,1% tinham, pelo menos o nível de mestrado. Estes participantes foram escolhidos pelas organizações para serem os seus representantes e os dados foram recolhidos entre junho e outubro de 2009.

Neste estudo avaliaram 11 práticas de GRH²⁰ que pesquisas anteriores mostraram como relevantes no desempenho organizacional. Mediram as práticas de GRH ao nível individual e agregaram valores para todas as análises ao nível do negócio.

As 11 práticas foram colocadas em 3 *clusters* de análise. Um primeiro continha as práticas de desenvolvimento de conhecimento, competências e habilidades onde estavam englobados, o nível de compensação, seleção e formação. Outro incluía compensação de incentivo, promoção interna e avaliação de desempenho que formava o *cluster* de práticas de desenvolvimento da motivação. Por fim, apresentam a segurança do emprego, flexibilidade do horário, procedimentos de reclamação, partilha de informação e participação em programas para *no cluster* de práticas de desenvolvimento das oportunidades.

Os principais resultados foram que a idade e a perspetiva de futuro estão correlacionados e os 3 *clusters* estão interrelacionados, suportando a ideia que a fusão de práticas de GRH em clusters não é uma decisão clara e contínua ambígua.

Portanto, as descobertas sugerem que os efeitos do sistema de GRH na satisfação no trabalho e compromisso afetivo são mediados pelo nível individual da perspetiva de futuro. Os sistemas de GRH podem funcionar como recursos socio emocionais que desenvolve os trabalhadores e permite-lhes atingir objetivos psicológicos como aquisição de informação e manutenção do *self*, havendo uma influência positiva em como os trabalhadores relacionam-se com o seu futuro.

Os autores identificam 3 contribuições importantes para a teoria e prática organizacional. A primeira, que a perspetiva de futuro dos trabalhadores precede as atitudes em relação ao trabalho e as organizações são capazes de “governar” a perspetiva de futuro dos trabalhadores e contrabalançar atitudes indesejadas. Portanto, o estudo facilita uma melhor compreensão dos processos que eventualmente, traduzem os sistemas de GRH em atitudes relacionadas com o trabalho.

²⁰ Referidas no parágrafo seguinte.

Segundo, sugerem que, para além da idade, os indivíduos relacionam-se com o seu futuro, percecionando e interpretando o seu ambiente, que até um certo ponto determina a sua perceção de oportunidades, expetativas e aspirações futuras.

Em terceiro lugar, o estudo fornece uma base para reajustar os sistemas de GRH para suportar seletivamente a perspetiva de futuro dos empregados. O conjunto de práticas de RH de desenvolvimento de motivação têm a capacidade de desenvolver a perspetiva de futuro dos empregados e, por sua vez, a satisfação no trabalho e compromisso organizacional.

Portanto, uma implementação e configuração informando do sistema de GRH da organização, que considera os efeitos na perspetiva de futuro, terá uma influência positiva nas atitudes relacionadas com o trabalho e, aumentar a eficácia organizacional.

No entanto, também existem algumas limitações, como a restrição de análise às práticas de RH relacionadas com o desempenho das organizações, a concetualização de conjuntos de práticas de GRH, pode não ser adequada para capturar completamente os efeitos da GRH. A pesquisa transversal limita as afirmações sobre precedência temporal ou ordem causal de argumentos teóricos.

2.3. Desafios da gestão de recursos humanos devido ao envelhecimento

Como já referido no capítulo anterior a população mundial está envelhecendo, o que implica o aumento da idade média da população ativa e conseqüentemente, adaptação da sociedade, mercado de trabalho e organizações.

Os desafios da GRH, relativamente ao envelhecimento, são os desafios das organizações. Têm que lidar com o envelhecimento da sua população empregada, assim como a diminuição da população ativa e ainda, desenvolver práticas de recursos humanos que sejam motivadoras para trabalhadores mais novos e trabalhadores mais velhos e mantendo a produtividade, desempenho e motivação.

Isto implica que haja alteração/adaptação nas técnicas de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação e desenvolvimento, descrição e desenho de funções, avaliação de desempenho e no sistema de recompensas, sendo que todas estas alterações têm que satisfazer trabalhadores e empresas.

Segundo Ramos (2015) manter os mais velhos no ativo apenas para cumprir políticas sociais, sem questionar os efeitos na organização e nos indivíduos, coloca a gestão de recursos humanos numa posição frágil para o futuro.

Esta autora fala em dois conceitos que são importantes analisar: envelhecimento no trabalho e envelhecimento pelo trabalho. O primeiro refere-se às modificações decorrentes do avanço na idade que podem modificar a forma de trabalhar, associando alterações ao nível da força física, visão e velocidade de reação, às alterações relacionais, de integração de saberes, estratégias defensivas e capacidade de antecipação. O segundo, refere-se ao resultado, a médio e longo prazo, das condições de trabalho sobre o estado de saúde do trabalhador, o que significa que manter os trabalhadores ativos até mais tarde sem acompanhar este processo através de uma estratégia e prática efetiva de gestão dos riscos para a segurança e saúde dos trabalhadores poderá ter efeitos menos positivos na organização, podendo conduzir a elevados custos humanos e financeiros.

As práticas de gestão de recursos humanos têm diversos âmbitos de atuação, sendo o seu objetivo geral atrair e reter os trabalhadores que acrescentam valor à empresa. Ramos 2015 refere que investigações recentes (Kinnie et. al., 2005) parecem demonstrar que estas práticas não influenciam da mesma forma os trabalhadores. Tal poderá dever-se a diversos fatores como idade, cultura, condições socioeconómicas e/ou motivações intrínsecas.

De modo a que se consiga empregar e manter trabalhadores mais velhos, deve existir uma intervenção profunda ao nível das condições de trabalho, desde as políticas públicas às políticas das empresas. Nas organizações é necessário que exista uma ideia de continuidades dos trabalhadores, permitindo-lhes desenvolver e atualizar as suas competências, para que possam responder às novas necessidades da empresa e do mercado, fornecer-lhes condições de saúde/ergonomia no local de trabalho e atualizar os sistemas de benefícios para que continuem motivados e a trabalhar até mais tarde (Ramos, 2015). Claro que esta visão não deverá barrar a entrada de novos colaboradores, que trazem novos conhecimentos e uma visão exterior que permite uma análise externa às oportunidades de melhoria de uma empresa.

Ramos, 2015, refere que o facto de não existir literatura clara, no que concerne às práticas específicas para os mais velhos torna-se difícil perceber se existe práticas específicas ou práticas que são mais benéficas para os mais velhos.

2.4. Práticas de recursos humanos específicas ou adequadas a trabalhadores mais velhos?

Segundo Ramos, 2015, os bons exemplos de práticas de RH, dependem da realidade de cada empresa, porque têm atividades, estruturas, tamanhos, histórias e atividades desenvolvidas pelos trabalhadores distintas. Esta autora ainda refere alguns exemplos em que

se consegue aliar as competências relacionais e cognitivas trabalhadores mais velhos às necessidades da empresa, como processos de formação, acolhimento e integração para novos colaboradores.

Ramos, 2015, apresenta exemplos de práticas de gestão de recursos humanos adotadas por várias organizações europeias e que ficam refletidas num documento de 1997, da Fundação Europeia para a melhoria das condições de vida e de trabalho. São elas recrutamento de trabalho e saída; formação, desenvolvimento e promoção; práticas de trabalho flexíveis; ergonomia e desenho de funções e ainda, mudança de atitudes em relação aos trabalhadores mais velhos.

O mais adequado deverá ser uma política de gestão de idade integrada na GERH, para que se possa desenvolver práticas de RH que considerem as particularidades de cada colaborador.

Armstrong-Stassen (2008) após a realização de um estudo com pessoas de mais de 50 anos no Canadá, da Associação Canadiana para pessoas de 50 anos ou mais e de executivos de recursos humanos de diferentes organizações do Canadá, constatou que existem 7 estratégias de GRH que são mais relevantes para trabalhadores mais velhos. Nas estratégias são enquadradas as opções laborais flexíveis (Exp: Horário laboral flexível (dias/horas); Job design (exp: Redefinir os trabalhos para se tornarem mais atrativos para os trabalhadores mais velhos); Formação de trabalhadores mais velhos (exp: selecionar trabalhadores mais velhos para atualizar as suas competências); Formação de gestores (exp: Educar os gestores para uma gestão eficaz de trabalhadores mais velhos); Avaliação de desempenho (exp: Providenciar feedback aos trabalhadores mais velhos sobre o seu desempenho laboral); Compensação (exp: Melhorar os benefícios, providenciando mais tempo de férias e tempo adicional); Reconhecimento e respeito (exp: Reconhecer a experiência, conhecimento, competências e experiência dos trabalhadores mais velhos).

Taylor e Walker (1998) falam em política de gestão de idade, através da sua pesquisa e apresentam os constrangimentos e facilidades das políticas de gestão de recursos humanos, assim como tentam criar uma categorização das principais características das orientações em relação aos trabalhadores mais velhos.

No entanto, existem fatores que influenciam a implementação das políticas, nomeadamente, o ambiente externo (competitividade/crescimento económico ou recessão/mudanças demográficas/legislação/códigos de práticas/companhas de consciencialização/mudanças tecnológicas) e o ambiente interno (conhecimento de, igualdade

de oportunidades na organização/atitudes dos gestores, trabalhadores e sindicatos/práticas organizacionais anteriores).

Poderá ser a adequação da política de gestão de idade, ao clima organizacional e aos empregados, que fará com que a produtividade e motivação destes trabalhadores aumente.

A questão da existência de práticas específicas para mais velhos, é o que pretendemos identificar nesta pesquisa, já que apesar de alguns estudos que referirem algumas práticas que os mais velhos valorizam, não se conseguiu determinar até ao momento se existe práticas específicas ou não, assim como se as unidades hoteleiras e restaurantes em Portugal, têm na sua estratégia esta preocupação.

Portanto, no caso da presente investigação pretende-se: Analisar processos de implementação das práticas de recursos humanos; identificar a (in)existência de práticas específicas de GRH na hotelaria para trabalhadores mais velhos; Sugerir práticas eficazes para trabalhadores mais velhos.

Para obter esse conhecimento, definimos como questão geral de pesquisa: Quais são os desafios do crescimento da idade média na hotelaria e como são geridos, pelos trabalhadores e pelos gestores/diretores?

De modo a recolher a informação necessária a necessidade de especificar caminhos de pesquisa, pelo que tivemos as seguintes questões específicas a guiar-nos: Qual o processo de implementação das práticas de recursos humanos?; Quais as práticas de recursos humanos específicas para os trabalhadores mais velhos?.

CAPÍTULO III - EMPÍRICO

3.1. Metodologia

Considerando que o objetivo desta investigação é perceber como são desenvolvidas as práticas de recursos humanos e percebidas pelos trabalhadores, a investigação qualitativa é a mais adequada, já que tem como objetivo pesquisar sobre a pluralidade das relações sociais e descobrir novos contextos e perspetivas (Flick, 2004). Sampieri, Collado & Lucio, 2003, acrescentam que se pretende explorar os fenómenos, perceber o seu significado, contextualizando-o, não existindo um processo linear. O exemplo abaixo representa o processo desta metodologia.

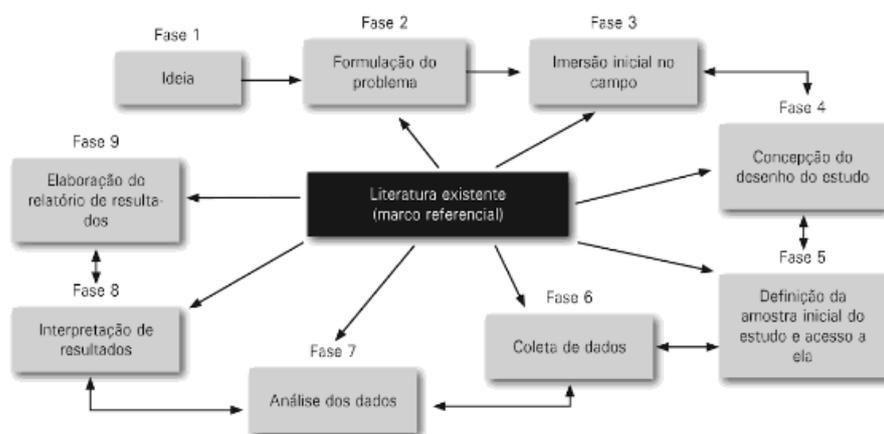


Figura 1- Sampieri, Collado & Lucio, 2003.

Sabemos também que este tipo de investigação não permite uma generalização, já que estuda situações específicas e tendencialmente limitadas, no entanto, estas situações particulares permitem futuramente desenvolver outras de pesquisas.

3.2. Amostra

Como refere Guerra, 2006, não é fácil definir um universo de análise na pesquisa qualitativa, porque o objeto de estudo evolui e a amostra pode alterar-se ao longo do tempo, facto que nos aconteceu, devido a constrangimentos vários. Portanto, apoiamo-nos em Sampieri, Collado & Lucio, 2003 para definir o tipo de amostra. Estamos perante uma amostragem não probabilística, já que a amostra foi escolhida de acordo com características definidas, não existindo um processo formal de seleção. O tipo de amostra é portanto de conveniência, porque os entrevistados selecionados possuíam algumas características como estar a trabalhar em hotelaria e restauração e ter mais de 50 anos, permitindo, deste modo obter os dados que nos interessavam.

O objetivo inicial seria estabelecer contacto presencial (através de conferências) e via *e-mail* com diretores de recursos humanos e/ou diretor de hotel, de modo a perceber a disponibilidade para serem entrevistados e permitir o acesso aos seus colaboradores, sendo que uma amostra de 10 a 15 pessoas, em que incluíamos um diretor de hotel e/ou diretor de recursos humanos, um rececionista, cozinheiros, empregado de mesa, seria adequado para o tipo de pesquisa.

O objetivo seria conseguir entrevistados com diversas profissões na hotelaria, isto porque o pretendido não é uma representatividade, mas sim uma diversidade de ideias e perspetivas. No caso dos diretores, não existia uma idade da amostra, mas para a restante ficaria definida acima dos 50 anos. Define-se esta idade cronológica, devido aos dados estatísticos sobre os trabalhadores mais velhos, começarem a ser analisados aos 50, assim como, pela perspetiva social em Portugal os 50 serem um o início do envelhecimento.

No entanto, após diversas tentativas de contacto com várias unidades hoteleiras, não foi possível realizar um estudo de caso de uma única unidade hoteleira, pelo que tivemos que mudar a abordagem. Abrangemos então a amostra para a restauração e estabelecemos contactos com o sindicato da hotelaria. Por fim, ficamos com uma amostra de 9 pessoas, de diferentes hotéis e restaurantes, assim como de diferentes regiões turísticas e com uma representação maioritariamente masculina

Apresento abaixo o resumo dos entrevistados.

Tabela 1 – Caracterização da amostra.

	Idade	Género	Tempo de função	Local de serviço	Tempo de serviço	Função	Sindicalizado
Entr. 1	61	M	35 anos	Hotel	35 anos	Empregado de banquetes	Sim
Entr. 2	59	M	37 anos	Hotel	43 anos	Barman	Sim
Entr. 3	54	M	32 anos	Hotel	32 anos	Empregado de mesa	Não
Entr. 4	>50	M	35 anos	Hotel	35 anos	Cozinheiro	Sim
Entr. 5	>50	M	32 anos	Hotel	32 anos	Diretor hoteleiro	Não
Entr. 6	52	M	34 anos	Hotel	14 anos	Empregado de mesa	Não
Entr. 7	54	F	26 anos	Restaurante	5 anos	Cozinheira	Não
Entr. 8	57	F	10 anos	Restaurante	10 anos	Empregada de serviços gerais	Não
Entr. 9	58	M	26 anos	Restaurante	26 anos	Gerente	Não

Relativamente às habilitações literárias dos trabalhadores, temos dois que frequentaram cursos na escola de hotelaria de Lisboa, sendo que um continua a realizar pequenos cursos de formação em diversas áreas. Um refere que nunca esteve na escola, ou seja, apenas aprendeu a ler e a escrever. Outro completou o 6º ano e realizou cursos de línguas para poder desempenhar a sua função. Uma das entrevistadas tem a 4ª classe e não realizou cursos de formação e a outra tinha formação completamente distinta, já que era empregada de escritório. Na perspetiva do diretor hoteleiro, existe uma “...evolução a nível de habilitações literárias...” (entrevista 5).

Portanto, temos uma amostra com uma média de 25,8 anos de serviço no mesmo local, não sindicalizado, com uma média de idades de 56 anos e com baixa escolaridade.

3.3. Procedimentos metodológicos

Entre Junho de 2016 e Março de 2017, foram enviados *e-mail's* para algumas unidades hoteleiras (11) que tinham presença nas maiores regiões turísticas de Portugal, nomeadamente Madeira e Lisboa. Destas 6 não deram qualquer resposta, 3 deram resposta negativa, afirmando que ou não tinham população com idade superior a 45 anos (já que se tratava de uma nova unidade hoteleira), ou não teriam disponibilidade para receber este tipo de estudo. As outras duas unidades mostraram interesse, no entanto, no caso de uma unidade hoteleira quando ficou de marcar reunião, tal não se concretizou. No caso da outra unidade foi realizada uma reunião com a assistente de direção de recursos humanos, sendo fornecido inclusive umas questões tipo, ficando o compromisso de retorno, que ficou sem efeito.

Ao mesmo tempo percebeu-se, que seria essencial utilizar contactos diretos para conseguir realizar as entrevistas. Um primeiro contacto foi na conferência realizada no ISCTE, *Tourism & Aging* entre 26 e 29 de outubro, na qual só foi possível estar presente em um dia. No dia 28 foi possível entrar em contacto com 2 diretores de 2 unidades hoteleiras, os quais disponibilizaram os seus contactos para verificar a possibilidade da recolha de dados nas suas unidades. O contacto com estas unidades está incluído no reportado acima, sendo uma delas a que não obtivemos qualquer resposta e a outra que conseguimos a reunião presencial.

No dia em que foi possível estar presente os representantes das unidades hoteleiras apresentaram programas que estavam a ser desenvolvidos para os seus trabalhadores mais velhos. Num tinham um programa de *mentoring*, para áreas como receção e restaurante, ao mesmo tempo que tinham diferentes vias de comunicação para pessoas mais velhas (boletins

informativos) e para pessoas mais novas (*whatsapp*). No outro, estavam a iniciar também um processo de *mentoring*, apesar de já o desenvolverem informalmente.

Considerando as dificuldades de acesso aos hotéis, para realizar um estudo de caso, optou-se por contactar o sindicato dos trabalhadores da hotelaria, turismo, restauração e similares do sul, também via *e-mail*. Obtivemos a resposta em uma semana, e 3 contactos de trabalhadores sindicalizados com disponibilidade para a realização da entrevista. As entrevistas foram realizadas conforme a disponibilidade dos entrevistados, sendo duas realizadas no mesmo dia na sede do sindicato e uma na sala de estudo da residência do ISCTE. Considerando que ser sindicalizado não era fator de seleção, um dos entrevistados forneceu um contacto que se enquadrava nos critérios, entrevista que foi realizada na área da restauração do centro comercial Vasco da Gama.

Nesta fase já tínhamos entrevistas (4) com os trabalhadores, faltava ter uma perspetiva da direção de uma unidade hoteleira, por isso, através de um contacto pessoal, foi possível realizar a entrevista a um diretor de uma unidade localizada na Madeira. A entrevista foi realizada na receção do hotel. No mesmo hotel, foi possível realizar uma entrevista com empregado de mesa que desempenha funções no restaurante do hotel. Esta entrevista foi realizada através de chamada telefónica.

As restantes 3 entrevistas foram realizadas também através de contactos pessoais, no entanto, saiu do âmbito da hotelaria e passou para a restauração. Um dos restaurantes é um negócio familiar localizado na Madeira, em que realizou-se a entrevista com uma cozinheira através de chamada telefónica. Por fim, o outro restaurante é um negócio familiar, numa estrada nacional do distrito de Lisboa, onde foi possível entrevistar o gerente e a mulher, que desempenham também o papel de trabalhadores.

3.4. Técnicas de recolha de dados

Considerando que o objetivo da pesquisa qualitativa é descobrir e compreender uma realidade, optamos por realizar entrevistas semiestruturadas, dentre os vários métodos qualitativos, como observação, entrevistas em profundidade, ou biografia.

A escolha desta técnica deve-se ao facto deste tipo de técnica permitir perguntas mais ou menos abertas, em que se tenta obter resposta às questões de investigação, mas ao mesmo tempo descobrir nova informação que ajude a compreender o objeto de estudo.

Portanto, foram elaborados 3 guiões, que se encontram no anexo A, adequados a cada realidade, trabalhadores que estavam ligados à hotelaria, trabalhadores que estava integrados

em restaurantes e para o diretor de hotel, tendo um máximo de 7 questões, para que as mesmas não tivessem uma duração muito alongada (>45 minutos).

A informação que se pretendia recolher sobre a perceção das pessoas acerca das práticas de recursos humanos existentes e se consideram que existe algumas que potenciam a sua motivação, assim como se conseguem identificar o processo de implementação dessas práticas. No caso do diretor, o objetivo era de conhecer as dificuldades que sentia com a evolução da idade média dos trabalhadores e quais os impactos para a gestão do hotel, assim como perceber qual o processo de implementação das práticas/políticas de recursos humanos.

De modo, a conseguir a confiança dos entrevistados e garantir aos mesmos a confidencialidade dos dados, foi-lhes apresentado um consentimento informado, que pode ser consultado no anexo B, com o âmbito e objetivos da pesquisa, sendo-lhes entregue uma cópia.

Guerra, 2006, recomenda que o local das entrevistas seja neutro, para ambos os intervenientes, ou pelo menos que seja de maior controlo para o entrevistador. No entanto, tal só foi possível em 3 entrevistas (entrevista nº 4, 6 e 7), já que para ter acesso aos restantes intervenientes foi necessário ir ao encontro dos mesmos (no sindicato, no restaurante e no hotel).

3.5. Análise de Dados

Considerando que o objetivo da nossa pesquisa seria recolher informação sobre o que os trabalhadores sabem ou conhecem, sobre práticas de recursos humanos no seu local de trabalho e como têm enfrentado os desafios do aumento da idade cronológica, a análise de conteúdo às entrevistas seria adequada para tratar a informação recolhida.

A análise de conteúdo tem como objetivo um confronto entre a teoria e o material recolhido, tendo portanto, uma dimensão descritiva, expondo o que estão nas entrevistas e uma dimensão interpretativa, onde realizamos uma articulação de conceitos teóricos (Guerra, 2006).

Foi realizada a transcrição das 9 entrevistas, com recurso a um transcritor profissional e posteriormente, realizado o *upload* para o MAXQDA para a análise. Este programa permite a introdução das entrevistas e categorias pelo utilizador, sendo que após a atribuição dessas categorias o programa estabelece relações e contabiliza a informação, podendo os dados serem exportados para Excel.

Após a leitura das várias entrevistas foram criadas no programa as seguintes categorias de modo a responder às questões da pesquisa: práticas de RH; relação empresa/trabalhador;

relações intergeracionais; visão da empresa; habilitações literárias; percurso profissional; direitos dos trabalhadores; sentimento de pertença; reforma e sobre hotel/restaurante.

No caso das práticas de RH, identificou-se como subcategorias a gestão de carreira, recrutamento, avaliação, formação, sistema de recompensas e comunicação. No que concerne à relação empresa/trabalhador considerou-se que as estratégias dos trabalhadores seria uma subcategoria e ainda na visão da empresa, engloba os clientes.

Para melhor análise das entrevistas, foi possível extrair um ficheiro em Excel, com o resumo das entrevistas, sendo este o documento que serviu para analisar e discutir os resultados. Para informação mais detalhada é possível consultar o anexo C.

3.6. Resultados

Devido aos constrangimentos de recolha de dados, nomeadamente conseguir um hotel disponível, para receber o estudo, foi necessário abranger o leque de recolha de dados. Portanto, realizou-se entrevistas semiestruturadas adequadas à hotelaria e à restauração. No entanto, a análise foi feita em conjunto, de modo a encontrar similaridades e diferenças.

Apresentamos em primeiro lugar, duas grandes categorias de análise. A primeira é a visão da empresa, onde englobamos relação empresa/trabalhador, sentimento de pertença, relações intergeracionais, estratégias dos trabalhadores e a visão da empresa para com os clientes. A sua categoria é o percurso profissional, onde englobamos informação sobre o percurso dos entrevistados, habilitações literárias e as perspetivas de reforma.

A primeira distinção que encontramos no percurso profissional é que os que trabalham na hotelaria têm percursos mais estáveis, havendo trabalhadores no mesmo local, há cerca de 30 anos apesar de terem desempenhado funções distintas como *planchor*²¹, limpeza, ou despenseiro²². Temos os exemplos, do entrevistado 1, que resolveu “...*abraçar o hotel...para limpar vidros... fim de 6 meses fizeram-me o convite para passar para os banquetes...e já lá estou há 35 anos...*” e do entrevistado 2, que passou “...*da despensa para a cave de dia. A cave de dia o que é, a cave do dia é onde está a garrafeira...eu fui em barman, em 79, 80...estou lá, estou no T. há 43 anos...*”

Já as pessoas que trabalham na restauração, apesar de desempenharem a mesma função, passaram por diferentes locais. No caso do entrevistado 6, ele refere: “*em 1983, comecei*

²¹ Lavador de loiça pesada

²² Responsável pelo armazenamento, conservação e distribuição de alimentos.

como empregado de limpeza... depois, passei para a copa, depois, ...comecei a dar os primeiros passos no À la Carte, um restaurante que abriu, ...depois, não quis ficar na Madeira, fui para a Suíça...Estive um ano lá...Resolvi ir para Jersey, onde estive lá uns 5 anos... Entretanto, tive no T. cá na Madeira...”. A entrevistada 8 teve um percurso também diferente, já que não tinha intenção de integrar o ramo, relatando que “...no princípio vinha só cá ajudar, pouco tempo. Depois, quando a minha sogra...quando ela se reformou, deixou de contar e passei eu a estar mais tempo, pronto...Fui-me integrando e fui ficando, pronto, não foi escolhido.”

No que concerne ao sentimento de pertença, não é óbvio em todos os locais de trabalho (entrevistados 4 e 8), no entanto, apesar de se sentirem cansados, sentem que têm um dever para com o local onde estão inseridos. O entrevistado 1 indica que se sente “...um pouco revoltado...”, já os entrevistados 2 e 3 aparentam ter um maior sentimento de pertença, já que referem respetivamente, “...Eu sinto-me bem, porque, eu nunca tive problemas...” e “...eu continuo a dizer, eu tenho a sorte de trabalhar no que gosto...”. Já o gerente do restaurante, indica, “...Eu sinto-me motivado, porque é assim: eu tenho 58 anos, eu não vou para lado nenhum...”.

Dos 9 entrevistados, apenas 1 não conseguiu definir, ou explicar a visão que tem da sua empresa. Dois entrevistados falam claramente que a empresa, deixou de ter uma visão direcionada para as pessoas, para passar a ter uma visão direcionada para os lucros. Referimo-nos aos entrevistados 1 e 2. O primeiro indica claramente: “Porque quando fui para lá o objetivo da empresa é tudo virado. O pessoal estava em primeiro. Agora não. Primeiro estão os clientes e o dinheiro que eles podem faturar.” Já o 2º entrevistado: “...na empresa, devíamos ter um ambiente como temos na nossa família, um ambiente saudável.”.

O 3º entrevistado tem uma visão diferente dos restantes trabalhadores, já que “...a estratégia como a organização da empresa baseia-se nas pessoas. E essas pessoas escolhem quem eles querem para promover, e quem gostam, quem não gostam...”.

O entrevistado 6 nota que a empresa pretende manter um quadro jovem, pondo de lado a experiência: “A parte da experiência o patrão prefere deixar de parte.”. Já a entrevistada 7, nota que se houvesse um aumento de pessoas, o cansaço sentido não iria ser tanto.

O diretor hoteleiro indica que o objetivo é servir o hóspede e cliente, pelo que os funcionários de *front office*²³ têm uma maior atenção por parte da empresa, já que refere: “...não há uma necessidade tão premente como no *front office* ou num bar em que as

²³ Atividades de contacto com o cliente, como receção ou relações públicas.

peças, todos os lançamentos têm que passar por um processo informático.” Já o gerente do restaurante (entrevista 9) indica que o que necessita são pessoas que desempenhem as funções “à nossa maneira”.

Considerando que os entrevistados têm um longo percurso profissional, assumiu-se que tenham que adaptar-se a novas exigências no local/mercado de trabalho. Nesta questão, obtivemos várias hipóteses de estratégias. O entrevistado 2 refere “...*uma maneira de evoluir é estudar...*”, e na mesma linha temos o entrevistado 6 “*Estratégias... há que sempre que adaptar às novas regras...e estar a par de novas maneiras...*”. Portanto, estes dois entrevistados consideram que é sua responsabilidade adaptar-se às alterações que enfretam. Numa perspetiva de compromisso com o trabalho, temos a entrevistada 7 que “...*Com o aumento da idade, não tenho alterado muito, porque temos de dar tudo de nós...*”. Já o entrevistado 4 é o oposto: “...*dificuldades foram certas modernices que para mim não me adapto...*”.

Sendo que apenas uma pessoa (entrevista 8), referiu estratégias que não estavam relacionadas com o local de trabalho, como a ginástica, que potenciam um envelhecimento ativo.

Apesar de não ser o objetivo de pesquisa perceber as intenções de reforma dos trabalhadores entrevistados, derivado à sua idade quisemos compreender se a reforma era algo desejada pelos trabalhadores e como se sentiam. Dos 5 trabalhadores que estão ligados à hotelaria 4 referem que apesar de se sentirem cansados não anseiam pela reforma e ainda consideram que têm muito para dar na sua função e usam expressões como: “*Há pessoas que pensam na reforma, eu não penso*” (entrevista 3) e “*Ainda sou novo para a reforma.*” (entrevista 4). O gerente do restaurante também tem esta perspetiva, afirmando: “*Não sou uma pessoa que pensa na reforma, porque, para mim, isto não me diz nada*”.

Por outro lado, os que trabalham na restauração, se tivessem oportunidade entravam na reforma, já que declararam: “*eu espero que seja breve, mas não tenho ainda idade para isso*” (entrevista 6); “...*sou sincera, se eu pudesse me reformar nesta altura eu acho que me reformava...*” (entrevista 7); “*Se eu tivesse oportunidade, reformava-me, porque estou cansada disto.*” (entrevista 8).

Muitas vezes a forma como as pessoas se sentem no local de trabalho pode ser influenciada pelas relações que desenvolvem no local de trabalho. O foco das questões da nossa pesquisa era nas relações intergeracionais, sendo que, os nossos respondentes indicaram que os mais novos, de forma geral, não têm muito compromisso com a função, “...*o primeiro defeito, não é defeito, que vejo nos jovens é na parte da responsabilidade* (entrevista 6), nem

a formação especializada que o serviço exigente pede, “*O que se vê no geral, nestes jovens, é que não têm o mínimo interesse em aprender línguas...*” (entrevista 6) ou “*...Não sabem diferenciar o coentro e uma salsa...*” (entrevista 4).

Já o gerente do restaurante refere claramente, qual a sua preferência – “*agora, pessoas novas que não têm responsabilidade das coisas e que hoje vêm e amanhã esquecem-se de vir... outro dia, metem-se nos copos e vêm mais tarde*”-. O diretor não refere explicitamente, mas percebe-se que tem uma preferência pelos mais novos, já que refere que uma maneira de conseguir profissionais especializados é através dos protocolos de formação e chega a declarar: “*...nos últimos tempos, também termos admitido, portanto colaboradores, na área dos 20 e pouco até 30 e pouco...*”

Considerando que este é um setor de serviços é importante perceber qual a perspetiva dos trabalhadores e das empresas em relação aos seus clientes. Alguns dos entrevistados têm vindo a notar uma diferença nos clientes, primeiramente na origem “*Vinham brasileiros às carradas, ... Depois, veio alguns angolanos...Depois...os árabes primeiro, os chineses depois, e agora os indianos...*”(entrevista 3). Identificam que o cliente está mais jovem, com menos recursos financeiros e gosto diferente na cozinha: “*Agora, são mais novos, os mais velhos já desapareceram*” (entrevista 2) e o que procuram, “*Como está na moda agora é tudo gourmet.*”. Já num dos restaurantes que tem dimensão familiar, o tipo de cliente não altera muito porque este restaurante está localizado numa estrada nacional, perto de muitos armazéns “*...prontos, temos muitos clientes certos, não é? Que andam a trabalhar aqui na zona...*” (entrevista 8). Considerando as questões centrais de investigação, encontramos referências a práticas de RH em geral, gestão de carreira, sistema de recompensas, formação, avaliação e comunicação, em particular.

De uma forma geral, os trabalhadores que foram entrevistados não conseguem identificar as práticas de RH no seu local de trabalho, no entanto, os que estão inseridos em hotéis têm noção que os departamentos de RH existem e que desenvolvem documentação nesse sentido, como refere o entrevistado 4: “*...Há práticas que é muito bonito que eles põem, documentação e outras coisas, e formações, e coisas, mas depois, na prática, não é bem assim.*”. Por outro lado, temos o entrevistado 6 que indica que não existem práticas de RH: “*Não, não, não tem. Não faz sentido ter recursos humanos no hotel. Não se vê da parte da administração interesse nisso.*”

Uma das primeiras práticas que os trabalhadores reconhecem é o recrutamento, sendo que os trabalhadores (entrevista 2, 3, 4) identificam-no como deficiente para esta fase (referindo-se ao crescimento do turismo) de exigência, recorrendo a estagiários e empresas de

trabalho temporário, de forma recorrente, não os colocando com contratos diretos com a empresa.

O diretor de hotel refere que tem dificuldade em encontrar trabalhadores especializados e habilitados para funções chave, mas quando consegue tentam dar formação para integrar na equipa: *“agora a nível de admissão de novos colaboradores, obviamente que existe uma... lacuna de funcionários especializados e algumas áreas... a forma que encontramos para controlar é formar pessoas jovens, sem habilitações e... integrarmos na nossa equipa e formamos à nossa medida”*.

O gerente do restaurante, quando necessita de recrutar alguém refere que prefere pessoas mais velhas, mesmo que não tenham experiência: *“Se me vieres perguntar amanhã se tenho aqui a falta de uma pessoa, se queres uma pessoa de 20 anos ou pessoa de 40 ou de 50, pá, também não quer dizer que eu não arranje uma de 20 boa, eu sei que os há, mas é já no escuro.”*

No que concerne à gestão de carreira, os trabalhadores entrevistados sentem que não tiveram intervenção nesse sentido, já que desempenham a mesma função, não lhes sendo dado benefícios que na sua perspetiva mereciam, como é o caso do entrevistado 3, *“Por exemplo, em 32 anos de hotel, tenho 32 anos no mesmo posto, nunca fui promovido”* e do entrevistado 6: *“Neste momento, pode-se dizer que eu estou à frente do restaurante, mas voltei, apetece-me dizer, à estaca zero porque não tenho promessas de diretor nem de patrão...”*

Identificamos sinais de formação em todos os entrevistados. No entanto, referem de forma geral, nas entrevistas 2,3,4 e 7 a formação da HCCP (obrigatório por lei) e as consultas de medicina de trabalho, como práticas recorrentes. No caso dos entrevistados ligados aos hotéis, identificamos outro tipo de formações, como primeiros-socorros, novas formas de servir o cliente, simulacros de incêndio, e formação a nível tecnológico

No que respeita à avaliação, ela foi referida em 5 das 9 entrevistas de forma explícita, sendo que os trabalhadores indicam que é feita formal e informalmente. O entrevistado 4 afirma: *“Sim, sim, é obrigatório a empresa, deve discuti-la com os colaboradores...”*, sendo a mesma lógica no local de trabalho do entrevistado 1: *“Todos os anos o chefe faz a avaliação individual...Depois é nos dada, pra gente ver se concorda ou não...”* No entanto, dois trabalhadores, não têm a perceção de como a avaliação é realizada, nomeadamente o entrevistado 3 *“É, é passada de uma forma muito pessoal...apesar daquilo obedecer a um, digamos, que é um inquérito...”* e 7, *“Se as fazem, é assim... não as expõem para fora, para não...”*

O diretor do hotel referiu que é “*uma análise de desempenho...no global*” (entrevista 5), não revelando pormenores de como é realizada essa avaliação e se tem alguma implicação ou consequência para os trabalhadores.

Foi possível também identificar formas de sistemas de recompensas em 7 das 9 entrevistas, como prémios anuais (decorrentes dos lucros da empresa e/ou da avaliação individual), cabazes de natal, jantares de natal, ou ainda prendas. No entanto, referem que no caso dos prémios anuais não é para todas as categorias, como cozinheiro ou empregado de banquetes, apenas para chefes de seção ou pessoas da área comercial.

A forma como as pessoas sentem ou vêm as práticas de recursos humanos, está também relacionada com a comunicação da empresa. Apenas dois dos nossos entrevistados falam do tipo de comunicação da empresa, que, para eles não é clara ou não existe. Um deles inclusive refere que “*...há muita formação e pouca informação...*”, sendo necessário, por vezes, apenas dizer: “*obrigado pelo trabalho que tu fizestes*” (entrevistado 1).

Tendo em conta que realizamos entrevistas qualitativas, a riqueza da informação é maior, e por vezes inesperada, pelo que na análise das entrevistas, criamos as seguintes categorias extra de análise: direitos dos trabalhadores e Turismo, hotelaria e restauração.

Considerando que 3 das 9 entrevistas foram realizadas no âmbito do contacto com o sindicato, foi inevitável que os trabalhadores falassem dos direitos dos trabalhadores do setor, pelo que se criou uma categoria de análise. O que consideram é que os jovens já não estão interessados nas questões sindicais, nem lutam pelos seus direitos, já que muitos deles não usufruem das folgas e do horário como seria previsto como refere o entrevistado 1: “*...Para já têm os ordenados, com 200 euros mais baixos...hoje folgas, amanhã já não folgas...é preciso fazer mais 2, 3 horas e não lhes pagam.*”

Incluídos na questão sindical, estão os trabalhadores das empresas de trabalho temporário, que muitas vezes, são mais que temporários, porque fazem o serviço há mais de um ano e não passam para os quadros das empresas, ou porque a empresa não quer, ou porque os trabalhadores não o desejam. Esta situação foi referida pelo diretor de recursos humanos de uma unidade hoteleira que participou na conferência *Tourism & Aging*, em que tinha um colaborador que acrescentava valor à empresa, no entanto, não tinha interesse em passar para a empresa.

Os entrevistados por já trabalharem no setor do turismo há mais de 30 anos de forma geral, e em regiões tendencialmente turísticas acabam por ter a perceção da sua evolução e dão-nos alguns contributos nesse sentido. Em termos de tecnologia evoluiu, desde a receção aos quartos, os horários dos trabalhadores modificaram graças a lutas sindicais; o que os

clientes buscam, apesar de ainda ser um serviço caloroso e de bem-estar alterou-se. Talvez, a mudança mais marcante, principalmente na região de Lisboa, é a perda da sazonalidade, como refere o entrevistado 2: “*O turismo, devido aos problemas que há noutros países do mundo, está a ser canalizado também muito para Portugal...Essa coisa do sazonal acabou.*”.

3.7. Discussão

Dos resultados obtidos não conseguimos identificar práticas específicas para trabalhadores mais velhos, nem adequadas ao desempenho das suas funções, porque inclusive o diretor de hotel entrevistado, referiu que não tinha nenhum plano de formação para os seus trabalhadores, o que poderá dever-se ao facto de este ser uma empresa familiar. Ao contrário, os diretores de recursos humanos presentes na conferência referiram práticas desenvolvidas a pensar nos seus trabalhadores mais velhos.

O que identificamos essencialmente, por parte dos entrevistados foram pequenas iniciativas que as empresas desenvolvem, como seguros de saúde, jantares de natal, prémios anuais, que na realidade são práticas gerais que motivam a maioria dos trabalhadores.

O que os trabalhadores entrevistados sentem, especialmente os que são trabalhadores por conta de outrem, é que não existem práticas de recursos humanos, nem processo de implementação das mesmas, o que se pode assumir que não existe uma comunicação clara do porquê de tal medida estar a ser implementada. Portanto, poderá existir uma falha na política de comunicação das empresas para os funcionários que têm funções mais operacionais.

Por exemplo, o entrevistado 1 e 3 revelam a importância que é para eles terem um horário que satisfaça as suas necessidades pessoais e lhes permita conciliar com a vida pessoal, sendo um ponto em comum com as práticas que Armstrong-Stassen (2008) apresenta como mais favoráveis aos mais velhos, que é a flexibilidade laboral.

Pela análise aos nossos entrevistados, percebe-se que estão um pouco cansados da formação²⁴ e preferiam ter uma avaliação, que ficasse refletiva na compensação e que demonstrasse reconhecimento e respeito, que poderia vir através de uma promoção. Este resultado vai de encontro às práticas que Armstrong-Stassen (2008), identifica como mais relevantes para os trabalhadores mais velhos.

Ramos, 2015, recomenda que para recrutar e manter trabalhadores mais velhos, as organizações devem permitir-lhes o desenvolvimento e atualização das suas competências, no

²⁴ Talvez porque não lhes será explicada, no entanto, não conseguimos confirmar, porque não entrevistamos os respetivos diretores ou técnicos de recursos humanos, do local dos trabalhadores.

entanto, na presente pesquisa não conseguimos analisar por parte das empresas se estão a desenvolver práticas de recursos humanos a pensar nos trabalhadores mais velhos.

Esta autora, também indica que a formação, desenvolvimento de competências e gestão de carreira, melhoram as condições de trabalho. No caso dos nossos entrevistados referem que além da formação, que na sua perspectiva a empresa a fornece apenas por obrigação, não tiveram oportunidades de desenvolvimento da carreira, desempenhando a mesma função há 30 anos ou 14, não lhes sendo fornecido oportunidade de promoção, o que poderá ser uma das razões pelas quais se sentem cansados.

A perspectiva de futuro afirma que com o avançar da idade cronológica, a perspectiva de continuidade dos mais velhos é mais limitada, sendo que tornam-se mais focados e orientados para os seus objetivos pessoais, como mais tempo para a família, mais descanso. De certa forma, vemos isso refletido nas nossas entrevistas, já que há entrevistados que ainda acham que podem ser alvo de promoção e contribuir para o seu local de trabalho, ou então, se tivessem oportunidade reformavam-se, para descansar. No entanto, temos o caso do entrevistado nº2 que poderá ter uma perspectiva de futuro mais expansiva, porque ainda investe em conhecimento.

Percebe-se que os entrevistados, querem desempenhar o seu trabalho com competência, responsabilidade e sem grandes conflitos, de modo a que a exigência crescente do trabalho, não os afete tanto, em termos cognitivos e sociais. No entanto, não se conseguiu identificar se utilizava, estratégias SOC para fazer face ao aumento da idade. Para tal, teria sido importante realizar um pequeno questionar com possíveis estratégias.

Outra questão que pode ser analisada é que o local onde trabalhamos pode influenciar o desejo pela reforma. Quando questionados sobre o que sentem e já pensaram na reforma todos os trabalhadores que estão na hotelaria (hotéis de 5 e 4 estrelas), referem que não é algo que anseiam e não se vêm reformados. Já os trabalhadores dos restaurantes anseiam por esse momento. Tal pode acontecer, porque na hotelaria, consegue já ter um horário mais estável, rendimento certo, prémios e condições de trabalho, enquanto na restauração o horário é repartido ou rotativo e possibilidade de maiores benefícios por parte da empresa é menor, não excluindo outros fatores como vida pessoal e/ou situação económica.

Outra questão que é importante refletir é a escolaridade da nossa amostra. Apesar de não termos uma questão específica, alguns entrevistados fizeram referência aos seus cursos e escolaridade. Segundo a AESST, o setor hoteleiro é caracterizado por trabalhadores pouco qualificados, o que coincide com a nossa amostra. Apenas um trabalhador que refere que

realizou vários cursos. Esta situação pode advir, pelo facto das pessoas não terem tanto acesso a ensino superior, quando eram mais jovens, não desejarem, outros fatores pessoais.

No entanto, verifica-se que aumenta o número de cursos profissionais, desde equivalência ao 9º ano até especializações no ensino superior na área, o que fará que o setor torne-se mais qualificado. Por outro lado, seria importante verificar se esta qualificação aumenta de forma geral em todas as funções do setor, ou apenas em funções de *front office*, como rececionista e relações públicas.

CONCLUSÕES

O setor da hotelaria e restauração, embora que de forma embrionária, já existe desde os tempos dos descobrimentos, em que os alojamentos eram para albergar marinheiros e viajantes, e os bares serviam alguma comida e bebida, no entanto, o desenvolvimento estratégico e os estudos sobre o setor começaram essencialmente no século XX.

A relação entre GRH e hotelaria e restauração também é recente. Grandes unidades hoteleiras sentiram essa necessidade e por isso, já têm estratégias definidas, no entanto, a maioria do setor, pelo menos em Portugal é caracterizado por pequenas e médias empresas, que não têm dimensão para desenvolver estas estratégias, ou consideram necessário, ou ainda não têm recursos financeiros para tal.

Pela informação que recolhemos das entrevistas e considerando o modelo de Ulrich²⁵, deparamo-nos com um papel de recursos humanos focado no *administrative expert*, e *employee advocate*, que estão focados no operacional e nos processos de implementação com alguma preocupação com as pessoas, as suas relações e segurança.

Precisamos de mais *strategic partners*, de forma a planear os RH e desenvolver uma cultura e imagem organizacional, e de *Change agents*, para desenvolver as competências dos trabalhadores e envolve-los nas mudanças estratégicas da empresa. Portanto, precisamos de um equilíbrio dos 4 papéis para que as empresas se tornem competitivas e consigam reter e recrutar trabalhadores.

No presente estudo não conseguimos identificar a (in)existência de práticas específicas de RH, mas sim práticas de RH que os mais velhos valorizam. Estes trabalhadores valorizam um horário que lhes permita conciliar o trabalho com a vida pessoal, reconhecimento das suas competências e do seu trabalho, através de remuneração, mas principalmente através de uma promoção que consideram justa.

Para sabermos se seriam práticas específicas dos mais velhos teríamos que realizar as mesmas questões aos trabalhadores mais novos e verificar se a valorização seria igual ou diferente.

Considerando que apenas entrevistamos um diretor hoteleiro e não um diretor de recursos humanos, não foi possível obter informação sobre uma estratégia para integrar/reter os trabalhadores mais velhos, já que o mesmo referia que não fazia sentido desenvolver um

²⁵ Modelo desenvolvido por David Ulrich que identifica 4 papéis dos RH, que tornam a organização eficaz e amiga dos trabalhadores. São eles *Strategic Partner*, *Change Agent*, *Administrative expert* e *employee advocate*.

plano de formação para poucas pessoas. O que nos leva a crer que tal estratégia não está nos planos do hotel. Teria sido uma mais-valia ter entrevistado os diretores de recursos humanos, ou técnicos de recursos humanos, dos hotéis onde os entrevistados trabalhavam.

O desejo da reforma depende de vários fatores como a perspetiva de futuro, vida pessoal, segurança no trabalho, envelhecimento pelo trabalho e as estratégias que os entrevistados foram adotando ao longo do seu percurso profissional.

Portanto, as práticas eficazes para trabalhadores mais velhos, serão aquelas que considerando o clima organizacional da sua organização, as competências dos seus trabalhadores, e as suas perspetivas de futuro permitam aos mais velhos sentirem-se motivados e continuarem produtivos.

Relativamente aos desafios do crescimento da idade média na hotelaria, estes advém, da crescente internacionalização, novos hábitos de consumo, aumento da idade população ativa no mercado de trabalho. Portanto, as empresas devem fornecer formação além da obrigatória, ou proporcionar apoios e espaço para a atualização necessária.

Este estudo tem algumas limitações como a dimensão da amostra, já que é uma amostra pequena e com diversos locais de trabalho, que apesar de nos dar uma riqueza de informação, não nos permite analisar se a informação que os entrevistados nos dão é mal percebida pelos mesmos, ou é a empresa que não tem um plano comunicacional para as práticas de recursos humanos.

Existe ainda caminho de pesquisa, com certeza com riqueza seria analisar a influência dos sindicatos na GRH na hotelaria, já que é dos sindicatos com mais presença a nível nacional e teve implicações práticas nas atividades hoteleiras e de restauração.

No entanto, esta diversidade permite-nos perceber que ainda existe muito espaço para a investigação em Portugal neste tema. A nossa pesquisa incidiu apenas em duas regiões, Lisboa e Madeira, que apesar de possuírem uma grande percentagem de unidades hoteleiras e restaurantes, com certeza não representará o setor a nível nacional.

FONTES

Portada, Esperança de vida à nascença: total e por sexo, Disponível em: [https://www.pordata.pt/Portugal/Espanha+de+vida+à+nascença+total+e+por+sexo+\(base+trienio+a+partir+de+2001\)-418](https://www.pordata.pt/Portugal/Espanha+de+vida+à+nascença+total+e+por+sexo+(base+trienio+a+partir+de+2001)-418), Consultado a: 03/03/2017;

Portada, População activa: total e por grupo etário, Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/População+activa+total+e+por+grupo+etário+-29>, Consultado a: 03/03/2017;

Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho: Proteger os trabalhadores da hotelaria e restauração, Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications/factsheets/79>, Consultado a: 17/05/2017;

Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/transportation-infrastructures-services/Atlas%20da%20Hotelaria%202017.pdf>, Consultado a: 15/09/2017;

<https://www.youtube.com/watch?v=KsB79orVXrs> – Ulrich model HR, Consultado a 02/10/17.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong-Stassen, M., 2008. Human resource practices for mature workers - why aren't employers using them?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, pp. 334-352.
- Bal, P. M., Kooij, T. A. M. & De Jong, S. B., 2013. How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management studies*, pp. 545-572.
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R. N. & Solnet, D. J., 2016. Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*, pp. 1-22.
- Canning, R., 2011. Older Workers in the hospitality industry: valuing experience and informal learning. *International Journal of Lifelong Education*, Volume 30, pp. 666-679.
- Flick, U., 2014. *An introduction to qualitative research*. 5 ed. Grã-Bretanha: SAGE.
- Gannon, J. M., Roper, A. & Doherty, L., 2015. Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 47, pp. 65-75.
- Grima, F., 2011. The influence of age management policies on older employee work relationships with their company. *The international journal of Human Resource Management*, March, Volume 22, pp. 1312-1332.
- Guerra, I., 2006. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - sentidos e formas de uso*. Estoril, Portugal: Principia.
- Ivanovic, S. & Blazevic, M., 2009. Human Resource Management in the Hospitality Industry. *Tourism and Hospitality Management*, Volume 15, pp. 107-116.
- Kluge, A. & Krings, F., 2008. Attitudes toward older workers and Human Resource Practices. *Swiss Journal of Psychology*, pp. 61-64.
- Kooij, D. & Van de Voorde, K., 2015. Strategic HRM for older workers. Em: *Aging Workers and the employee-employer relationship*. Suíça: Springer Link, pp. 57-72.

- Korff, J., Biemann, T. & Voelpel, S. C., 2017. Human resource management systems and work attitudes: The mediating role of future time perspective. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 38, pp. 45-67.
- Marin-Garcia, J. A. & Tomas, J. M., 2016. Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, Volume 12, nº4.
- Nunes, F. G. & Reto, L., 2015. Gestão estratégica de recursos humanos: um repto para uma abordagem baseada na evidência. Em: *GRH para gestores*. Lisboa: rh Editora, pp. 69-98.
- Pinto, A. M. G. L. R. S., 2015. *Envelhecimento, trabalho e práticas de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Iscte-Iul.
- Ramos, S., 2015. Envelhecimento e transformações demográficas: novos desafios para a GRH. Em: *GRH para gestores*. Lisboa: RH editores, pp. 441-463.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, P. B., 2003. *Metodologia de Investigação*. 3ª ed. Mexico: Macgraw Hill.
- Taneva, S. K., Arnold, J. & Nicolson, R., 2016. The experience of being an older worker in an organization: a qualitative analysis. *Work, Aging and Retirement*, pp. 396-414.
- Taylor, P. & Walker, A., 1998. Policies and practices towards older workers: a framework for comparative research. *Human resource management Journal*, Volume 8, pp. 61-76.
- Van de Voorde, K. & Kooji, T. A. M. D., 2015. Strategic HRM for older workers. Em: *Aging workers and the employee-employer relationship*. Switzerland: Springer International Publishing, pp. 57-72.
- Zhou, L. et al., 2016. Employee age and company performance: an integrated model of aging and human resource management practices. *Journal of Management*, pp. 1-27.

ANEXOS

Anexo A – Guiões das entrevistas

Para trabalhadores na hotelaria

Dia	Hora	Local
Entrevistador		
Entrevistado		
Tempo de serviço		
Idade		Sexo : masculino <input type="checkbox"/> feminino <input type="checkbox"/>

- 1) Explique um pouco o seu percurso profissional.
- 2) Como se sente no seu local de trabalho?
- 3) Quando pensa em se reformar, e o que sente?
- 4) Adotou, ao longo do seu percurso, diferentes estratégias para aumentar a sua performance ou adaptar-se às necessidades da(s) empresa(s) ?
- 5) Como se relaciona com os seus colegas e chefias, mais jovens e mais velhas?
- 6) Consegue identificar as práticas de recursos humanos do seu local de trabalho? (você está envolvido nessas práticas, existe equidade?)
- 7) Considera que existem práticas que facilitam o seu trabalho? De que forma/como? E quais podem ser melhoradas?

Para trabalhadores em restaurantes

Dia	Hora	Local
Entrevistador		
Entrevistado		
Tempo de serviço		
Idade		Sexo : masculino <input type="checkbox"/> feminino <input type="checkbox"/>

- 1) Explique um pouco o seu percurso profissional.
- 2) Como se sente no seu local de trabalho?
- 3) Quando pensa em se reformar, o que sente?
- 4) Adotou, ao longo do seu percurso, diferentes estratégias para aumentar a sua performance ou adaptar-se às necessidades da(s) empresa(s)/ clientes ?
- 5) Como se relaciona com os seus colegas e chefias (ou funcionários), mais jovens e mais velhos?

- 6) Considera que existem práticas que facilitam o seu trabalho (e dos funcionários)? De que forma/como? E quais podem ser melhoradas?

Para diretor

Dia	Hora	Local
Entrevistador		
Entrevistado		
Tempo de serviço		
Função		
Idade		Sexo : masculino <input type="checkbox"/> feminino <input type="checkbox"/>

- 1) Como é que a empresa gere as mudanças demográficas dos vossos trabalhadores? Pode-me dizer alguns projetos ou práticas que estão a decorrer? (tem uma política de gestão de idade, e como foi definida, exemplos?)
- 2) Quais as dificuldades encontradas na gestão dessas mudanças?
- 3) Além das práticas referidas, há outras que muitas empresas estão a experimentar a nível internacional e/ou em outros sectores (por ex. elenco de outras práticas): quais os obstáculos à implementação dessas outras práticas?
- 4) Qual o papel da gestão de recursos humanos – quem decide, o que e como?
- 5) Quais as práticas de GRH que sentem que são mais valorizadas pelos trabalhadores?
- 6) Conseguem identificar o impacto positivo e negativo das práticas de recursos humanos no desempenho dos vossos trabalhadores mais velhos? (alguma diferencia entre jovens e velhos?)
- 7) Conseguem identificar na empresa atitudes em relação aos vossos trabalhadores?

Anexo B – Consentimento informado

Exmo Senhor / Exma Senhora

Eu, Catarina José Roque Passos, estudante do mestrado em Políticas de desenvolvimento dos recursos humanos, do ISCTE-IUL encontro-me a desenvolver a tese, nesta instituição.

Os objetivos deste estudo são:

- Identificar PRH na hotelaria para trabalhadores mais velhos;
- Analisar processos de implementação das práticas de recursos humanos;
- Sugerir práticas eficazes numa política de gestão de idade.

Gostaria de convidá-lo (a) a colaborar de forma voluntária com esta pesquisa, através de participação na entrevista. Para este fim foram criadas 7 perguntas abertas sobre o assunto em estudo. Para responder a estas questões levará cerca de 45 minutos. As perguntas encontram-se em anexo e o participante está livre para lê-las antes de aceitar este convite para, se for de sua vontade, respondê-las.

O carácter da entrevista é livre e informo que poderá parar de responder às questões a qualquer momento, se assim o desejar.

A sua participação não lhe trará qualquer benefício direto, mas poderá proporcionar um melhor conhecimento a respeito do assunto em estudo.

Informo que lhe será permitido o acesso, em qualquer etapa do estudo, para qualquer esclarecimento de dúvidas que possam surgir.

Acrescento que pode parar de participar do estudo, sem prejuízo a qualquer atividade que se encontre a realizar e que as informações obtidas serão analisadas em conjunto com outras, não sendo divulgada a identificação de nenhum dos participantes.

O participante tem o direito a manter-se atualizado sobre os resultados parciais do projeto de investigação, e, caso seja solicitado, ser-lhe-ão facultadas as informações que forem necessárias saber.

Não existirão despesas ou compensações pessoais para nenhum participante em qualquer fase do estudo. Também não haverá compensação financeira relacionada com a participação.

Comprometo-me a utilizar os dados recolhidos apenas para este projeto de pesquisa, sem nunca tornar possível sua identificação.

Anexo o consentimento livre e esclarecido para ser assinado, caso não tenha ficado nenhuma dúvida acerca do previamente escrito.

Antecipadamente grato (a) pela sua colaboração.

Termo de Consentimento Livre e Informado

Afirmo ter sido suficientemente informado(a) a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo o estudo PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA PARA TRABALHADORES MAIS VELHOS.

Confirmo que tirei todas as minhas dúvidas sobre o estudo e qual a forma de participação com a pesquisadora/estudante responsável pelo mesmo.

Ficaram claros os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes.

Ficou claro também que a minha participação é isenta de despesas e que tenho garantia de acesso aos resultados e esclarecimento de dúvidas em qualquer tempo.

Concordo voluntariamente em participar deste estudo, autorizando a gravação da entrevista, sabendo que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidade, prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido anteriormente ao estudo.

Assinatura do entrevistado

Data ____/____/____

Assinatura da pesquisadora

Data ____/____/____

Anexo C – Resumo das entrevistas

	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Práticas de RH		<p>Os departamentos de recursos humanos, hoje em dia, existem. Eles fazem pelas pessoas o que a lei obriga a fazer Entrevista 2: 71 - 71 (0)</p> <p>No nosso caso, fomos fazer, eu fiz um audiograma, fiz análises, fiz um eletrocardiograma, é obrigatório. Como sabes, a lei determina que todos os trabalhadores têm que fazer esses exames, de 2 em 2 anos. A partir dos 50, tem de ser anual. E, nesse aspeto, a minha empresa cumpre. Cumpre com os seus. Os das empresas de serviço temporário eles não têm nada a ver com isso. Entrevista 2: 92 - 92 (0)</p> <p>Hoje, não há recursos humanos. Entrevista 2: 116 - 116 (0)</p> <p>Os recursos humanos, porque é que, por vezes, não funcionam bem? Porque não dão autonomia aos técnicos de recursos humanos. Entrevista 2: 162 - 162 (0)</p>	<p>O que eu tenho, penso, eu tenho quase a certeza que eles têm um seguro do qual eles pagam uma parte. Entrevista 3: 44 - 44 (0)</p> <p>E, por exemplo, a nível de permitir que os funcionários equilibrem o trabalho com a vida pessoal. Há alguma preocupação nisso? Entrevista 3: 45 - 45 (0)</p> <p>Isso é tudo muito teórico. Isso nos livros é bonito, mas, na prática, entro as 7 e saio à meia-noite é que é o ideal. Entrevista 3: 46 - 46 (0)</p> <p>Temos um refeitório. Entrevista 3: 79 - 79 (0)</p> <p>Não, não, com refeições. Por isso é que eu digo que é muito bom. Entrevista 3: 81 - 81 (0)</p> <p>Quem organiza é a direção do grupo desportivo e depois eles ajudam depois economicamente, para que aquilo se torne acessível a todos os empregados Entrevista 3: 87 - 87 (0)</p> <p>Do grupo desportivo, de convívio, sala de</p>

			<p>convívio. Só tem uma coisa má. Tem agregado a sala de chuto [risos], sou anti-tabaco</p> <p>Entrevista 3: 89 - 89 (0)</p>
Gestão de carreira			<p>a evolução não existiu</p> <p>Entrevista 3: 12 - 12 (0)</p> <p>cá fora, sim, evoluí. E cheguei a chefe de uma casa de casamentos</p> <p>Entrevista 3: 12 - 12 (0)</p> <p>Por exemplo, em 32 anos de hotel, tenho 32 anos no mesmo posto, nunca fui promovido.</p> <p>Entrevista 3: 16 - 16 (0)</p> <p>Estabelecer carreiras dentro da empresa, essas grandes companhias não estabelecem</p> <p>Entrevista 3: 20 - 20 (0)</p>
Recrutamento		<p>Se isto não levar uma volta, já aconteceu no CE, e eu estava presente, havia lá um coveiro do Hospital de Cascais a servir como empregado de mesa. E porquê? Porque está tudo desregulamentado</p> <p>Entrevista 2: 42 - 42 (0)</p> <p>quem serve praticamente essas empresas quase</p>	<p>empresa contrata chefs com 23 anos e dizem-nos: ‘ah, aquele trabalhou 3 anos aqui, 3 anos ali, 2 anos aqui, 2 anos ali’, e a gente, pronto. Então, e a formação? Começou a trabalhar aos 14 anos?</p> <p>Entrevista 3: 29 - 29 (0)</p> <p>Aliás, nem sei se há</p>

		<p>todas são as empresas de serviço temporário Entrevista 2: 42 - 42 (0)</p> <p>Por exemplo, no meu local de trabalho, na maior parte dos casos, os andares, exceto aqui em Lisboa, no hotel, já estão todos ocupados pelas empresas de serviço temporário Entrevista 2: 54 - 54 (0)</p> <p>Quando eu entrei na hotelaria, quando eu entrei na hotelaria, as secções eram robustas. Tinham pessoas. Hoje, as secções estão reduzidas ao mínimo. Entrevista 2: 99 - 99 (0)</p> <p>Muitas das chefias que existem em muitos hotéis não têm capacidade para estarem a ser chefias. Mas foram postos lá para correr com outros mais velhos. Entrevista 2: 158 - 158 (0)</p> <p>A experiência é fundamental. A capacidade de liderança também é. Se se puder juntar as duas coisas é bom. E é assim. Entrevista 2: 160 - 160 (0)</p>	<p>processo de recrutamento lá dentro. Neste momento, tenho muitas dúvidas disso. Que haja uma linha de recrutamento de pessoas. Entrevista 3: 36 - 36 (0)</p>
<p>Avaliação</p>	<p>Todos os anos o chefe faz a avaliação individual. Cada um. Depois é nos dada, pra gente ver se concorda ou não concorda. Entrevista 1: 64 - 64 (0)</p>		<p>É, é passada de uma forma muito pessoal. Cada chef tem o seu, apesar daquilo obedecer a um, digamos, que é um inquérito, um inquérito... Entrevista 3: 22 - 22 (0)</p> <p>Na prática, eu confesso que fui avaliado 3 vezes, nesses 32 anos, isso é verdade</p>

			Entrevista 3: 24 - 24 (0)
Formação	<p>Nós todos os dias praticamente temos formações. Ou é por standarts, nós os mais velhos dizem que é lavagem ao cérebro.. Entrevista 1: 50 - 50 (0)</p> <p>Temos um guião que é... tens que servir isso em xis minutos, tem que servir aquilo em xis minutos, tens que sorrir, tens que ter o contato visual com o cliente.... Isso é sistemático. Entrevista 1: 52 - 52 (0)</p> <p>Chega a um ponto que já cansa Entrevista 1: 52 - 52 (0)</p> <p>omputadorizado da micros, ou agora uns novos agora, aqueles ipads que eles puseram pra... para as meninas dos quartos e para o room service, uma aplicação de uns ipads que as pessoas com sessenta anos trabalhar agora com um ipad.. Entrevista 1: 52 - 52 (0)</p> <p>as pronto, têm formação. Formação de uma hora Entrevista 1: 52 - 52 (0)</p> <p>seja, não há uma formação distinta para mais velhos e para mais novos? É igual?) Entrevist. 1: Não, é igual. Entrevista 1: 53 - 54 (0)</p> <p>Temos tido formações de variadíssimas coisas, de vinhos, é de chás, mas pronto, eu acho que as formações muito</p>	<p>Hoje, a lei obriga as empresas a dar formação profissional, 35 horas por ano Entrevista 2: 39 - 39 (0)</p>	<p>Há formação deles, da empresa, que é uma formação dúbia, e isto porquê? Entrevista 3: 19 - 19 (0)</p> <p>Eu acho que a formação é feita na base dos subsídios da CEE, não é? Prontos, se houvesse sido uma determinada área, um determinado sentido de formação, ela faz, mesmo que não seja útil para o empregado. Mas, aí, a empresa vai tirando dividendos económicos disso. Entrevista 3: 19 - 19 (0)</p>

	<p>sinceramente ali é pro hotel ganhar dinheiro Entrevista 1: 58 - 58 (0)</p> <p>Simplesmente pra essa formação é pra tal dia, pra tal hora. Inclusive obrigam as pessoas a irem nos seus dias de folga. Obrigam-nos literalmente a irem nos seus dias de folga fazer formação. Já houve uma colega que nas férias que tinha de lá ir Entrevista 1: 62 - 62 (0)</p>		
<p>Sistema de recompensas</p>	<p>Traz benefício ou prejuízo, porque nós todos os anos, no final do ano, recebemos um prémio e então consoante aquilo que o chefe diz, é descontado ou não. Entrevista 1: 66 - 66 (0)Se tem algum problema, algum processo disciplinar ou alguma reclamação de algum cliente, é descontadoEntrevista 1: 68 - 68 (0)A contabilização é a avaliação individual, que vale uma percentagem. Os comentários dos clientes a nível global, tem outra percentagem. E depois é os chamados clientes mistério, que nós não sabemos quem são.Entrevista 1: 78 - 78 (0)</p>	<p>E os colaboradores do T. têm?Entrevista 2: 74 - 74 (0)Têm! Entrevista 2: 75 - 75 (0)É em género, é uma coisa de género, é um bacalhau, um azeite, um vinhoEntrevista 2: 77 - 77 (0)Não têm direito mais ao prémio de Páscoa, ao prémio por objetivos que está instituído na empresa.Entrevista 2: 79 - 79 (0)O prémio de Páscoa é, o prémio de Páscoa pode atingir outro ordenadoEntrevista 2: 81 - 81 (0) É o ordenado base, é nesse que a Segurança Social te vai pagar ou não. Esta coisa dos prémios é uma treta também para enganar os mais desfavorecidos, aqueles que têm menos hipóteses de lutar.Entrevista 2: 121 - 121 (0)</p>	<p>Não, os prémios baseiam-se nos resultados económicos. Se a gente tiver um bom resultado económico anual, temos um bom prémio. Se não for, temos um mau prémio. Há muita pouca coisa, que a nível humana, nas grandes empresas, e falo daquela em que tr.abalho.Entrevista 3: 40 - 40 (0)</p>

<p>Comunicação</p>	<p>Curiosamente já uma vez disse que há muita formação ali dentro e pouca comunicação. Ou melhor, há muita formação e pouca informação. Entrevista 1: 62 - 62 (0)</p> <p>Esse prémio eles dizem que é de 5% Entrevista 1: 72 - 72 (0)</p> <p>A contabilização é a avaliação individual, que vale uma percentagem. Os comentários dos clientes a nível global, tem outra percentagem. E depois é os chamados clientes mistério, que nós não sabemos quem são. Entrevista 1: 78 - 78 (0)</p> <p>Basta dizer, olha: obrigado pelo trabalho que tu fizestes Entrevista 1: 84 - 84 (0)</p>		<p>E a nível de outras práticas de recursos humanos, são transmitidas para vocês? Entrevista 3: 37 - 37 (0)</p> <p>Não. Entrevista 3: 38 - 38 (0)</p>
---------------------------	---	--	---

<p>Visão da empresa</p>	<p>Porque quando fui para lá o objetivo da empresa é tudo virado. O pessoal estava em primeiro. Agora não. Primeiro estão os clientes e o dinheiro que eles podem faturar. Entrevista 1: 12 - 12 (0)</p> <p>Hoje em dia, ta o dinheiro e os clientes. Entrevista 1: 12 - 12 (0)</p> <p>Eu felizmente trabalhei já com duas empresas dentro do hotel R, foi a Intercontinental, empresa que eu gostei. Defendia mais os interesses dos empregados. Se houvesse um conflito entre um empregado e um cliente, primeiro estava o empregado. Entrevista 1: 14 - 14 (0)</p>	<p>deva dizer-te que as empresas não valorizam isso Entrevista 2: 39 - 39 (0)</p> <p>Os hotéis, infelizmente, não pensando nas consequências negativas que têm essas situações negativas que eu falei, anteriormente, não pensam nisso Entrevista 2: 60 - 60 (0)</p> <p>Estão com a ganância do lucro. Entrevista 2: 60 - 60 (0)</p> <p>Porque, ao não ter pessoas que defendam a sua camisola, que sejam sérias e que defendam a imagem da empresa, Entrevista 2: 60 - 60 (0)</p> <p>quando eu fui, por exemplo, quando nós abrimos o hotel em Sintra, nós eramos 120. Hoje, somos 40. Entrevista 2: 97 - 97 (0)</p> <p>Quando eu entrei na hotelaria, quando eu entrei na hotelaria, as secções eram robustas. Tinham pessoas. Hoje, as secções estão reduzidas ao mínimo. Entrevista 2: 99 - 99 (0)</p> <p>é para mandar embora os que têm melhores salários para meter aprendizes a ganhar o salário mínimo Entrevista 2: 101 - 101 (0)</p> <p>devido à política que as empresas usam, que também é uma política de medo. Entrevista 2: 109 - 109 (0)</p> <p>na empresa, devíamos ter um ambiente como temos</p>	<p>tanto a estratégia como a organização da empresa baseia-se nas pessoas. E essas pessoas escolhem quem eles querem para promover, e quem gostam, quem não gostam. Entrevista 3: 14 - 14 (0)</p>
--------------------------------	---	--	---

		<p>na nossa família, um ambiente saudável. Entrevista 2: 109 - 109 (0)</p> <p>Porque hoje não há humanidade dentro das empresas Entrevista 2: 116 - 116 (0)</p> <p>Muitas das chefias que existem em muitos hotéis não têm capacidade para estarem a ser chefias. Mas foram postos lá para correr com outros mais velhos. Entrevista 2: 158 - 158 (0)</p>	
<p>Relação empresa/trabalhador</p>	<p>Para já têm os ordenados, com 200 euros mais baixos. As folgas, hoje folgas, amanhã já não folgas. Folgas outro dia. É preciso fazer mais 2, 3 horas e não lhes pagam. Mas eles sempre com um sorriso na cara, porque é normal, são jovens e querem trabalho. É o primeiro trabalho Entrevista 1: 14 - 14 (0)</p> <p>Está. Ao princípio não tanto, porque eles, nós os empregados, viram a mudança muito boa em relação à Intercontinental Entrevista 1: 22 - 22 (0)</p> <p>Mas não vejo os diretores a defenderem os empregados. A partir daí, eu não vejo os empregados contentes. Entrevista 1: 22 - 22 (0)</p> <p>Eu acho que se deve dar mais apoio aos empregados. Entrevista 1: 80 - 80 (0)</p> <p>Incentivá-los sim, mas nunca os criticar. Entrevista 1: 82 - 82 (0)</p> <p>Se eles precisarem</p>	<p>eu sei falar com os clientes, eu sei falar com os colegas, eu sei falar com os meus superiores, mas a maior parte das pessoas vivem diariamente intimidadas. Entrevista 2: 111 - 111 (0)</p> <p>Mais velhos, não, eu sou, mais uma meia dúzia deles, somos dos mais antigos. Temos 40 e tal anos de casa. Hoje, na maior parte dos casos, é tudo malta nova Entrevista 2: 113 - 113 (0)</p> <p>Tento. Só não aprende quem for burro. Entrevista 2: 135 - 135 (0)</p> <p>A nossa consciência diz vai para esse caminho. E eu tenho ido. Eu não posso esquecer que a empresa onde eu estou há 43 anos, eu não posso estar a cuspir num prato que alguém me deu de comer. E eles ajudaram-me muito na minha formação. E eu também os tenho ajudado, em que, como barman, faço os cocktails mais saborosos que posso aos meus clientes, eles ficam</p>	<p>Isso é tudo muito teórico. Isso nos livros é bonito, mas, na prática, entro as 7 e saio à meia-noite é que é o ideal Entrevista 3: 46 - 46 (0)</p> <p>E, então, eu consigo separar, saber que a empresa é uma coisa e as pessoas que gerem a empresa são outras. Entrevista 3: 66 - 66 (0)</p>

	<p>alteram-te a folga, alteram-te o horário. Tá mesmo escrito, que eu já vi Entrevista 1: 100 - 100 (0)</p> <p>Quer dizer a pessoa não tem vida própria. Entrevista 1: 104 - 104 (0)</p> <p>É escravatura, quase. Mas as pessoas aceitam. Entrevista 1: 104 - 104 (0)</p> <p>Eu posso ser trombudo, eu posso ser sisudo, mas tenho uma coisa comigo, não há um cliente que tenha uma reclamação minha, porque eu estou aqui a trabalhar para eles, não tou a trabalhar para vocês. Entrevista 1: 108 - 108 (0)</p> <p>Tou cansado do hotel? Estou! Tou cansada de ver aquela, aquele cinismo todo que há ali dentro, estou. Mas depois olho para o lado e digo assim: Eh pah! Estes jovens, coitaditos, não. Entrevista 1: 110 - 110 (0)</p>	<p>sempre muito contentes. Ainda hoje, eu faço isso com muito gosto. Como fazia há 23 anos. Entrevista 2: 156 - 156 (0)</p>	
Sentimento de pertença	<p>Eu sinto-me um pouco revoltado, primeiro porque sou delegado, sou do sindicato, não é. Sou de uma comissão de trabalhadores, tenho que me sentir revoltado. Entrevista 1: 100 - 100 (0)</p> <p>E hoje ainda continuo a fazer. Se tiver como empregado de mesa, tou como empregado de mesa, se tiver na comissão de trabalhadores, tou como na comissão de trabalhadores, defendo uma coisa e outra. Se tiver no sindicato, estou no sindicato. Mas se tiver no</p>	<p>Eu sinto-me bem, porque, eu nunca tive problemas... tive há tempos um processo esquisito, que eles depois acabaram por não penalizar nada, de perseguição, por causa da minha atividade Entrevista 2: 131 - 131 (0)</p> <p>Eu não tenho problema nenhum na empresa, não tenho problemas com ninguém, eu se tiver problemas é porque os quero criar Entrevista 2: 133 - 133 (0)</p>	<p>Não. E não, porque eu continuo a dizer, eu tenho a sorte de trabalhar no que gosto. Entrevista 3: 65 - 65 (0)</p> <p>De um lado, e desculpa usar o termo, não gosto de cuspir no prato onde como. O hotel tem um compromisso comigo de todos os meses pagar o meu salário e em 32 anos, eu tenho muito orgulho de dizer isso, nunca tive o meu salário atrasado um dia Entrevista 3: 66 - 66 (0)</p>

	<p>hotel R. e se tiver como membro da comissão de trabalhadores, naquele momento, eu sou um membro da comissão de trabalhadores, afincadamente. Entrevista 1: 108 - 108 (0)</p>		
<p>Relações intergeracionais</p>	<p>Porque nós e eu posso dizer, se em 1990, tivemos uma semana de greve, porque nós só tínhamos um dia e meio de folga e lutamos para ter os 2 dias. Não sabem. Entrevista 1: 12 - 12 (0)</p> <p>os empregados atuais, os que entram agora a partir de Janeiro, recebem menos 200 euros, em relação a um empregado que já lá esteja e que faça exatamente a mesma coisa Entrevista 1: 12 - 12 (0)</p> <p>Mesmos os novos que não bem o que é ter esse valor. E ainda criticam, se for preciso os mais velhos, porque estão sempre a refilar. Entrevista 1: 14 - 14 (0)</p> <p>. Felizmente, já estão a por mais pessoal. O que é bom. Por um lado é bom, porque temos que trabalhar com os jovens e</p>	<p>Tento. Só não aprende quem for burro. Entrevista 2: 135 - 135 (0)</p> <p>Os mais novos, sabes que os mais novos estão ligados aos telemóveis, à Internet, e todos adormecidos. Entrevista 2: 143 - 143 (0)</p> <p>Eu costumo dizer aos mais novos principalmente, porque os mais velhos se não aprenderam também já não querem aprender, eu digo assim: ‘vocês saibam escutar e aprendam com quem sabe mais do que vós, porque vocês têm aqui a mim e outras pessoas com experiência e com sabedoria, quando a gente deixar isto, não fica cá ninguém’. Entrevista 2: 157 - 157 (0)</p>	<p>Em termos de experiência, sim, mas há um conflito, que não é conflito. Há uma grande distância e mesmo o que era um empregado há 30 anos e o que é o empregado hoje Entrevista 3: 31 - 31 (0)</p> <p>Depois, há aquelas formações a mais, que a gente chama assembleia, não é? E que é, ‘ah, nós, os mais velhos tem que interagir, os mais velhos têm que fazer, os mais velhos têm’, pronto, ensinar-lhes. Mas se os mais velhos são isso tudo, também não têm direito a receber o salário? Só têm o direito a ensinar? Então, e o resto? E o serem promovidos? E o direito à carreira, não é?</p>

	<p>com, não digo com velhos, mas com, com pessoas com mais idade, porque a experiência de um e a inexperiência doutro, acho que faz um bom trabalho. Também eles querem aprender Entrevista 1: 22 - 22 (0)</p> <p>de eu ter um jovem comigo, que é meu chefe, com 24 anos. Entrevista 1: 26 - 26 (0)</p> <p>Ao princípio, ele, quando foi para lá, tinha a mania que era assim, um bocadinho mais esperto. Oh põe-te no teu lugar porque tens, muito que aprender. Entrevista 1: 28 - 28 (0)</p> <p>Até porque ainda ontem, tivemos assim a conversar. E ele assim: Ao princípio quando vim para aqui, deu-me vontade, vocês, fazer sei lá o quê a vocês, mas você de facto ensinou-me muito Entrevista 1: 28 - 28 (0)</p>		Entrevista 3: 34 - 34 (0)
Estratégias dos trabalhadores	<p>Não. Eu sempre tive minha maneira de trabalhar. Posso mudar minha maneira de trabalhar em algumas coisas. Em vez de dizerem assim: Não ponhas o copo assim, ponha este copo, mas minha maneira de trabalhar tem sido a mesma.</p>	<p>Eu nunca gostei de estar a perguntar às pessoas como é que se faz. Entrevista 2: 26 - 26 (0)</p> <p>eu já tinha uma preparação. Eu tinha essa preparação, que eu já me preparei para aquilo que ia fazer antes de ir para a tropa. Entrevista 2: 26 - 26 (0)</p>	<p>E, então, não há estratégias, é uma sobrevivência. Entrevista 3: 26 - 26 (0)</p> <p>A minha estratégia tem sido única. Eu tenho a sorte de trabalhar com pouca gente. Entrevista 3: 26 - 26</p>

	<p>Entrevista 1: 40 - 40 (0)</p> <p>Prefiro ter a minha vida, andar tranquilo da vida. Entrevista 1: 86 - 86 (0)</p> <p>Ando livre. Ando nos banquetes. É preciso ir aqui, vou aqui, vou acolá, vou à receção, vou ao bar, vou aos andares. Ninguém me diz nada, faço tudo o que quero. porque é que eu gosto de ir ao room service, porque não estou preso também. Entrevista 1: 86 - 86 (0)</p> <p>. Quer dizer, também tem, também tem, porque o meu horário atualmente é do meio-dia às 21, das 12 às 21. Eu se fosse, por exemplo, para o restaurante seria das 7 às 16 ou das 15 às 24. Não gosto, não gosto de levantar cedo, não gosto. Entrevista 1: 88 - 88 (0)</p> <p>Não eu sou, uma exceção, por uma razão simples Entrevista 1: 92 - 92 (0)</p> <p>. Eu ainda cheguei com o horário partido. Até que chegaram uma altura, que eu digo assim: bem quando é que alinhás? É agora. Chega também. Entrevista 1: 92 - 92 (0)</p> <p>tou a trabalhar para os meus clientes não é para os meus colegas Entrevista 1: 108 - 108 (0)</p> <p>minha vida da comissão de trabalhadores é uma, a minha vida profissional é outra. Entrevista 1: 108 - 108 (0)</p>	<p>E uma maneira de evoluir é estudar. Entrevista 2: 38 - 38 (0)</p> <p>Eu trabalhei muito. Eu, durante, cerca de 25 anos, trabalhei muito nos dias das minhas folgas. Entrevista 2: 132 - 132 (0)</p> <p>Eu tenho uma instrução, eu tenho uma experiência de vida, que a universidade da vida me deu, que poucos têm. Entrevista 2: 133 - 133 (0)</p>	<p>(0)</p> <p>tenho de desempenhar as minhas funções de uma forma honesta. Entrevista 3: 27 - 27 (0)</p> <p>fui treinar, Entrevista 3: 66 - 66 (0)</p> <p>não dar muita importância àquilo que a gente vê no nosso trabalho. Entrevista 3: 74 - 74 (0)</p> <p>Dentro das 8 horas de trabalho, não pensar muito no aspeto da promoção, não pensar em arranjar conflitos, mas não os evito, não fujo deles Entrevista 3: 74 - 74 (0)</p>
--	--	--	--

<p>Cientes</p>	<p>Mas houve alguma alteração também dos clientes? Entrevista 1: 33 - 33 (0)</p> <p>Houve Entrevista 1: 34 - 34 (0)</p> <p>Mais velhos. É respeitadores, gostavam de falar e nós tivemos um director geral que literalmente correu com os americanos. Ficou só com o mercado europeu. E a princípio também resultou porque eram pessoas mais velhas, atualmente vêm mais jovens mas o mercado europeu também tem falhado muito. Entrevista 1: 36 - 36 (0)</p> <p>pior será o mercado português, porque aquelas pessoas em que, são os novos ricos, que vão para lá e esbanjam dinheiro, mas só com a intenção de olhar para os empregados. É, aquilo tá deprimente. Entrevista 1: 38 - 38 (0)</p> <p>Mas o tamanho das refeições são mais reduzidas? Entrevist. 1: Como está na moda agora é tudo gourmet. Entrevista 1: 45 - 46 (0)</p>	<p>Um cliente que é mal servido, um cliente que é roubado, nunca mais volta àquele espaço. Entrevista 2: 60 - 60 (0)</p> <p>Estrangeiros, são estrangeiros, americanos, ingleses, é estrangeiros, é... Entrevista 2: 106 - 106 (0)</p> <p>Agora, são mais novos, os mais velhos já desapareceram Entrevista 2: 108 - 108 (0)</p> <p>foi um cliente que esteve aqui há 40 anos, mais ou menos, e voltou outra vez. Entrevista 2: 108 - 108 (0)</p>	<p>Vinham brasileiros às carradas, gente de dinheiro, pois uma casa de 5 estrelas não é barata, por isso, não pode vir [inaudível]. Depois, veio alguns angolanos, com dinheiro. Depois, acabou, vieram os chineses, os árabes primeiro, os chineses depois, e agora os indianos. Tem-se notado as mudanças geográficas de clientes, isso tem-se. Entrevista 3: 57 - 57 (0)</p> <p>Não, o nosso preço, tanto da [família?], como de alojamentos, é proibitivo para jovens, mas proibitivo, não é, é para uma camada social com dinheiro, mas de uma certa idade, não é para jovens. Entrevista 3: 59 - 59 (0)</p> <p>A gente notava os clientes a vestirem à inglesa, antes o cliente não circulava de chinelos no hall do hotel. Entrevista 3: 61 - 61 (0)</p> <p>Engraçado, mas, atenção, a faixa etária mantém-se. Entrevista 3: 61 - 61 (0)</p>
-----------------------	--	---	---

<p style="text-align: center;">Percurso Profissional</p>	<p>O meu percurso profissional, começou por tirar, hum, eletricidade Entrevista 1: 4 - 4 (0)</p> <p>ao fim de dois anos, consegui para uma mina de sal em Loulé, Entrevista 1: 4 - 4 (0)</p> <p>entre ir para Loulé, pagar casa, comida e longe da minha família, né, dos meus familiares, resolvi então abraçar o hotel Ritz na ali para limpar vidros. Entrevista 1: 6 - 6 (0)</p> <p>o fim de 6 meses fizeram-me o convite para passar para os banquetes. Entrevista 1: 6 - 6 (0)</p> <p>E assim, continuei e já lá estou Há 35 anos. Entrevista 1: 8 - 8 (0)</p>	<p>Sou barman. Entrevista 2: 4 - 4 (0)</p> <p>Então, estive como despenseiro, o que é que fazia exatamente? Entrevista 2: 5 - 5 (0)</p> <p>passei da despensa para a cave de dia. A cave de dia o que é, a cave do dia é onde está a garrafeira, é onde está a garrafeira que presta apoio ao restaurante Entrevista 2: 10 - 10 (0)</p> <p>Depois, fui para a tropa, Entrevista 2: 12 - 12 (0)</p> <p>Eu fui em barman, em 70, ora em 79, 80, foi quando abrimos o hotel em Sintra Entrevista 2: 22 - 22 (0)</p> <p>Exatamente, estou lá, estou no T. há 43 anos. Entrevista 2: 24 - 24 (0)</p> <p>Depois, eu comecei a concorrer aos concursos nacionais e internacionais da Associação de Barman de Portugal Entrevista 2: 28 - 28 (0)</p> <p>Depois disso, fui convidado também para ir a Itália dar uma palestras sobre o Vinho do Porto. Entrevista 2: 28 - 28 (0)</p> <p>Fui selecionado para representar Lisboa Entrevista 2: 28 - 28 (0)</p> <p>um curso internacional para os jovens barman. Entrevista 2: 28 - 28 (0)</p>	<p>O meu percurso profissional foi por acaso, por acidente. Tinha necessidade de trabalhar e entrei, conheci uma pessoa que trabalhava no hotel, não na área de F&B, e que me arranjou um lugar no hotel e entrei para o posto pouco depois. Entrevista 3: 4 - 4 (0)</p> <p>32 anos sempre como... Entrevista 3: 7 - 7 (0)</p> <p>Como empregado de mesa. Entrevista 3: 8 - 8 (0)</p> <p>Porque, cá fora Entrevista 3: 16 - 16 (0)</p> <p>cheguei a organizar eventos para 4000 pessoas. E, como chefe de sala Entrevista 3: 16 - 16 (0)</p>
---	--	---	--

<p>Reforma</p>	<p>Quer dizer, já me passou isso pela cabeça, quando foi a esta onda de reformas, já passou, mas não tenho idade para isso. Entrevista 1: 110 - 110 (0) Quando eu precisar de ajuda eu peço-te. Mas filha eu sinto-me útil de ajudar. Eu me reformando não sei, mas já disse a ela que um dia se me reformar Entrevista 1: 110 - 110 (0) Porque não tenho paciência para tar sentado a ver televisão. Entrevista 1: 110 - 110 (0)</p>		<p>Olha, a reforma não me assusta, o que me assusta é não ter reforma Entrevista 3: 68 - 68 (0) Sim, no sentido monetário, ou não ter saúde para lá chegar, pronto. Entrevista 3: 70 - 70 (0) Há pessoas que pensam na reforma, eu não penso. Eu gostaria de lá chegar, honestamente, agora, como, não sei. Entrevista 3: 74 - 74 (0)</p>
<p>Habilitações literárias</p>	<p>Andei na escola hoteleira e depois . Entrevista 1: 6 - 6 (0)</p>	<p>antes de ir à tropa, foi aí que eu comecei a tirar o curso de Barman, na Escola de Hotelaria de Lisboa Entrevista 2: 13 - 13 (0)</p> <p>Fui tirar o francês, o inglês e o alemão. Entrevista 2: 26 - 26 (0)</p> <p>eu tirei o curso de Barman de Primeira foi no Estoril Entrevista 2: 26 - 26 (0)</p> <p>Depois, tirei em Lisboa o curso de Chefe de Bar. Entrevista 2: 26 - 26 (0)</p> <p>Depois disso, além de outros cursos que fui tirando e das línguas que estava a fazer, que ainda estão Entrevista 2: 27 - 27 (0)</p> <p>em 2000, tirei o curso de Escanção Entrevista 2: 29 - 29 (0)</p>	

<p style="text-align: center;">Direitos dos trabalhadores</p>	<p>Perante as lutas que já tivemos que não íamos aceitar isso, é óbvio. Mas os mais jovens aceitam e eu tenho que respeitar. Concordar não concordo, mas respeito. Entrevista 1: 62 - 62 (0)</p> <p>Eles não pagam horas extras. Eles não pagam as folgas. Entrevista 1: 94 - 94 (0)</p> <p>Ultimamente tá a ser. Olha ficas em casa, que eu não preciso de ti amanhã, que eu não preciso de ti amanhã. Amanhã ficas em casa, mas eu não, não dá jeito. Entrevista 1: 96 - 96 (0)</p> <p>Mas eu vou continuando a lutar. Entrevista 1: 112 - 112 (0)</p> <p>Não se vê que a comissão de trabalhadores, faça alguma coisa, porque como eles dizem, toda a gente diz, os Patrões têm a faca e o queijo na mão, mas nós temos que continuar a lutar Entrevista 1: 112 - 112 (0)</p>	<p>Uma das coisas piores que o governo de direita fez no nosso país foi acabar com as carteiras profissionais. Entrevista 2: 40 - 40 (0)</p> <p>já temos documentos em nosso poder, em que, por exemplo, determinada empresa de serviço temporário, que tinha ao seu dispor funcionárias que deviam estar efetivas, porque elas, há mais de um ano, Entrevista 2: 57 - 57 (0)</p> <p>Fez isso para cortar os direitos às trabalhadoras. Essas trabalhadoras nunca vão ter antiguidade. Entrevista 2: 58 - 58 (0)</p> <p>O problema do nosso país é eles quererem destruir os contratos coletivos de trabalho e as leis que são favoráveis aos trabalhadores. Entrevista 2: 69 - 69 (0)</p> <p>No caso concreto dessas raparigas das empresas de serviço temporário, elas de um ano para cá que estão a fazer, em dois hotéis, num aqui, em Lisboa, e noutro em Sintra, o mesmo que fazem as colegas do T. de Lisboa. E ganham menos 300 e tal Euros no salário. Não têm direito... depois ficam, não têm direito a diuturnidades, não têm direito a prémio de línguas, nem têm outros direitos. Não tens direitos nenhuns. Entrevista 2: 73 - 73 (0)</p> <p>Não têm direito mais ao prémio de Páscoa, ao prémio por objetivos que</p>	<p>Só têm o direito a ensinar? Então, e o resto? E o serem promovidos? E o direito à carreira, não é? Entrevista 3: 34 - 34 (0)</p>
--	--	---	---

		<p>está instituído na empresa. Entrevista 2: 79 - 79 (0)</p> <p>Digo assim: ‘ouça lá, há necessidade de termos um elemento desses, ali a trabalhar, sem pagar nada?’ , ‘ah, sabe, esse senhor, o João, foi posto cá porque nos pediram, mas ele vai ficar’. Então, sabes qual foi a proposta que o diretor lhe fez? Foi lhe pagar 250 Euros por mês Entrevista 2: 113 - 113 (0)</p> <p>Part-time? Entrevista 2: 114 - 114 (0)</p> <p>Não, fazia um contrato e ele dava-lhe 250 Euros por mês. Entrevista 2: 115 - 115 (0)</p> <p>Eu tenho que dizer aqui e agora que a vontade da Associação Patronal da Hotelaria é acabar com o nosso contrato coletivo. É acabar com todos os direitos que lá estão constituídos e pôr aquilo a zero. Entrevista 2: 128 - 128 (0)</p>	
--	--	--	--

<p>Turismo, hotelaria e restauração</p>		<p>A despensa é a zona do hotel – a despensa, agora, chama-se economato – Entrevista 2: 6 - 6 (0)</p> <p>A nossa indústria, o turismo, cada vez é mais, e as pessoas que estão a servir essas pessoas são as menos capacitadas, porque, as entidades interessadas em que isso acabasse foram os patrões. Para quê? Para desvalorizar o trabalho, para pagarem menos às pessoas. O problema que se põe neste momento e para o futuro no turismo em Portugal é esse. Entrevista 2: 41 - 41 (0)</p> <p>E nós temos turismo, nós temos hotéis quase sempre cheios durante quase todo o ano. Entrevista 2: 44 - 44 (0)</p> <p>O turismo, devido aos problemas que há noutros países do mundo, está a ser canalizado também muito para Portugal Entrevista 2: 44 - 44 (0)</p> <p>Essa coisa do sazonal acabou. Entrevista 2: 46 - 46 (0)</p> <p>Portanto, a nossa indústria, é das que está mais a crescer, é das que está melhor Entrevista 2: 129 - 129 (0)</p>	
--	--	---	--

	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
Práticas de RH	<p>Há práticas que é muito bonito que eles põem, documentação e outras coisas, e formações, e coisas, mas depois, na prática, não é bem assim. Entrevista 4: 57 - 57 (0)</p> <p>E julgo que estava lá um documento, papel no gabinete do chef, que ia começar a ser recolhida comida que tivesse em condições, que viria alguém [inaudível], julgo que é também da Junta de Freguesia de Benfica, para uma instituição ou instituições de caridade. Portanto, comida que sobra, que já não seja aproveitada, mas que está em condições. Entrevista 4: 66 - 66 (0)</p> <p>Temos um refeitório felizmente bom, com boas condições. Entrevista 4: 70 - 70 (0)</p> <p>Temos um grupo desportivo Entrevista 4: 70 - 70 (0)</p> <p>Porque eu, em vez de ganhar o feriado, nós temos uma opção lá no hotel, embora não esteja no acordo, no contrato, mas nós fazemos no hotel, eu</p>	<p>Nós não temos dimensão para fazer isso, porque, para dar início a qualquer projeto, normalmente há um número mínimo de pessoas para justificar, Entrevista 5: 25 - 25 (0)</p> <p>Portanto, a nível de horário só se fosse para áreas como manutenção, como jardinagem, mas mesmo assim os colaboradores são poucos Entrevista 5: 27 - 27 (0)</p> <p>Pronto, a nível de preocupações sociais, portanto, como está previsto e no âmbito da segurança no trabalho, nós temos auditorias nessa área Entrevista 5: 29 - 29 (0)</p> <p>Portanto, nós empresa, também para os seus colaboradores efetivos, fez um seguro, proporcionou, disponibiliza um seguro. Entrevista 5: 29 - 29 (0)</p> <p>Temos medicina no trabalho, as pessoas são obrigadas a ir a</p>	<p>Não, não, não tem. Não faz sentido ter recursos humanos no hotel. Não se vê da parte da administração interesse nisso Entrevista 6: 36 - 36 (0)</p> <p>Foi feito um seguro no princípio do ano, de saúde, que ainda não sei bem como está a funcionar. Porque ainda não usei. O pessoal do quadro tem um seguro de saúde. Foi feito agora no princípio do ano. Entrevista 6: 40 - 40 (0)</p> <p>Tenho um ordenado certinho, as horas extras que trabalho também eles pagam. Entrevista 6: 44 - 44 (0)</p>

	<p>não quero receber, porque aquele feriado não me vai matar a fome, e fico com ele acumulado em horas. Entrevista 4: 103 - 103 (0)</p> <p>Ainda há pouco tempo, promoveu uma pessoa da receção a chefe da receção e noutro dia quase já queria despromover, porque ela não quis assumir uma coisa que ele achou que ela tinha que assumir. Entrevista 4: 120 - 120 (0)</p> <p>As mulheres que tenham crianças até aos 6 anos têm 35 Euros para ajuda de infantário. Entrevista 4: 142 - 142 (0)</p>	<p>uma consulta quando são admitidos para saber se estão aptos ou inaptos, e depois tem um controlo, portanto, nós temos normalmente, um certificado de aptidão são 2 anos, ao fim dos quais tem de ser renovado e isso é também uma preocupação da empresa. Entrevista 5: 29 - 29 (0)</p>	
<p>Gestão de carreira</p>	<p>E há muita gente, dentro do hotel, que está hoje em dia lá dentro, que ficou, depois de lá estar em formações e em cursos. Entrevista 4: 34 - 34 (0)</p> <p>houve uma miúda que estive a estagiar, já não sei de que formação, ficou como adjunta do diretor de recursos humanos, que hoje em dia já é chefe dos recursos humanos não sei de qual é a empresa Entrevista 4: 36 - 36</p>		<p>14 anos. Entrevista 6: 11 - 11 (0)</p> <p>Na mesma função... Entrevista 6: 12 - 12 (0)</p> <p>Neste momento, pode-se dizer que eu estou à frente do restaurante, mas voltei, apetece-me dizer, à estaca zero porque não tenho promessas de diretor nem de patrão, mas a situação torna-se quase igual há de 15 anos atrás. Entrevista 6: 29 - 29 (0)</p>

	<p>(0)</p> <p>a que eu estou a referir-me, na minha área, na cozinha, praticamente, só um ou dois que lá têm estado e que são</p> <p>Entrevista 4: 37 - 37</p> <p>(0)</p> <p>porque o colega que estava connosco, também em segundo cozinheiro, vai embora,</p> <p>Entrevista 4: 48 - 48</p> <p>(0)</p> <p>subir, não sei, está em perspectiva</p> <p>Entrevista 4: 112 - 112</p> <p>(0)</p>		
--	--	--	--

<p>Recrutamento</p>	<p>em termos de hotelaria, aquilo que eu tenho visto é uma vergonha. Entrevista 4: 15 - 15 (0)</p> <p>Não sabem o que é uma cebola, praticamente, Entrevista 4: 15 - 15 (0)</p> <p>escola que vem... aqueles que vêm para lá da hotelaria de onde vêm não sabem, não sabem nada. Entrevista 4: 29 - 29 (0)</p> <p>tem havido muita gente que tem ficado dentro do hotel. Entrevista 4: 34 - 34 (0)</p> <p>temos várias reuniões e várias coisas, mas há uma percentagem grande de estagiários que lá estiveram e que ficaram dentro do hotel Entrevista 4: 36 - 36 (0)</p> <p>a pessoa que vier, Entrevista 4: 49 - 49 (0)</p> <p>que é uma empresa de contratação de trabalho temporário, Entrevista 4: 49 - 49 (0)</p> <p>que, bem, se for um trabalhador que já lá tenha estado Entrevista 4: 49 - 49 (0)</p>	<p>Nesta empresa, nós sempre que possível preferimos e damos preferência às pessoas que tem formação de raiz. Entrevista 5: 11 - 11 (0)</p> <p>Fomos recrutar a maioria dos funcionários, à exceção da chefia, vieram todos da escola hoteleira Entrevista 5: 13 - 13 (0)</p> <p>nos últimos tempos, também termos admitido, portanto colaboradores, na área dos 20 e pouco até 30 e pouco, na faixa de 20 a 30 anos. Entrevista 5: 13 - 13 (0)</p> <p>o que foi excelente para a unidade hoteleira. E algumas dessas pessoas ainda continuam connosco. Entrevista 5: 13 - 13 (0)</p> <p>Agora a nível de admissão de novos colaboradores, obviamente que existe uma, pronto, começa a haver uma lacuna de funcionários especializados e algumas áreas, nomeadamente na cozinha que, penso que é das áreas que</p>	
----------------------------	--	--	--

	<p>Há ali um acordo, agora, com os trabalhadores, fizeram um protocolo com a Junta de Freguesia de Benfica, para trabalhadores desempregados. E estão dois trabalhadores, dois, julgo eu, na copa, a lavar louça fina. Que entraram agora, porque há problemas, porque eles não querem pôr pessoas efetivas e não sei o quê. Entrevista 4: 65 - 65 (0)</p>	<p>temos mais dificuldade em encontrar e recrutar colaboradores habilitados. Entrevista 5: 21 - 21 (0)</p> <p>pronto a nível de receção, bar, restaurante, pronto conseguimos encontrar, por vezes, a forma que encontramos para controlar é formar pessoas jovens, sem habilitações e darmos, integrarmos na nossa equipa e formamos à nossa medida Entrevista 5: 21 - 21 (0)</p> <p>Por conseguinte, através de algumas sinergias com essas escolas, acho que se calhar, é o caminho indicado para continuarmos, também assim como nos períodos de estágio, tentar receber alguns estagiários da escola hoteleira, Entrevista 5: 25 - 25 (0)</p>	
<p>avaliação</p>	<p>É, todos os anos. Entrevista 4: 61 - 61 (0)</p> <p>Sim, sim, é obrigatório a empresa, deve discuti-la com os colaboradores e é obrigatório, embora acho que não deem, a</p>	<p>a análise de desempenho, obviamente tem é no global, Entrevista 5: 21 - 21 (0)</p>	

	<p>mim nem preciso de procurar, dar a cópia. Entrevista 4: 63 - 63 (0)</p>		
<p>Formação</p>	<p>e há formações e há cursos lá dentro Entrevista 4: 34 - 34 (0)</p> <p>o ano passado, não tivemos essas 35 horas de formação. Agora tivemos uma já, este ano, com os bombeiros. De incêndio, de emergência, como a gente deve agir, como deve agarrar no extintor, como é que assim, mas... pronto, algumas formações. Entrevista 4: 57 - 57 (0)</p>	<p>A nível de formação pronto, assistiu-se, assiste-se permanentemente a uma dinâmica de mudança e de evolução e de necessidades pro parte dos hóspedes, mas na base do serviço, mantém-se igual ao passado, quando iniciei a carreira Entrevista 5: 7 - 7 (0)</p> <p>Também internamente, tentar sensibilizar através de ações através de palestras para a necessidade de. Pronto a função que exercem e os cuidados a ter e a nova dinâmica, as novas necessidades, as novas tendências que existe na área. Entrevista 5: 11 - 11 (0)</p> <p>pronto a nível de receção, bar, restaurante, pronto conseguimos encontrar, por vezes, a forma que encontramos para controlar é formar pessoas jovens, sem habilitações e darmos, integrarmos</p>	<p>Eles dão formação, de vez em quando, aparecem lá para dar. Também já tivemos formação de primeiros-socorros, que também é importante, portanto, é isso. Entrevista 6: 46 - 46 (0)</p> <p>Eu ensinei a uma colega que entrou lá nem uma garrafa sabia abrir de vinho. Passados 3 anos, é uma empregada que está preparada para trabalhar em qualquer hotel na Madeira. Entrevista 6: 58 - 58 (0)</p>

		<p>na nossa equipa e formamos à nossa medida</p> <p>Entrevista 5: 21 - 21 (0)</p> <p>No enquadramento legal temos que dar formação, x horas de formação, pronto. Temos um plano de formação anual, que abrange todas as áreas</p> <p>Entrevista 5: 25 - 25 (0)</p> <p>Neste momento estamos, realmente em função de, na falta de mão-de-obra qualificada, tentar enquadrar e com alguns protocolos, com algumas escolas, que entretanto, acabaram os cursos tecnológicos. Portanto, também, procuramos proporcionar estágios e ao fim de alguns tentar também alguma dessa mão-de-obra, que entretanto, dentro de um ano ou dois, ficará disponível para o mercado de trabalho.</p> <p>Entrevista 5: 25 - 25 (0)</p> <p>uma formação no sentido de sensibilizar os nossos colaboradores para a correta, para a correta posição no</p>	
--	--	---	--

		desempenho das funções, como a correta utilização de equipamentos, Entrevista 5: 29 - 29 (0)	
Sistema de recompensas	<p>Há, há prémios que nós somos contra, ou bónus, e há uns bónus diferentes para o departamento comercial Entrevista 4: 92 - 92 (0) depois há também uns elementos da receção, se um cliente vem com um [inaudível] ou como é que eles chamam, não ligo assim, mas se conseguir vender ao cliente uma suite ou um quarto melhor também tem um bónus, como eles chamam. Entrevista 4: 98 - 98 (0) Não, não há bónus nenhuns. O empregado mesa tem um pequeno bónus na sala principal se conseguir vender uma garrafa de vinho a um cliente, não sei se é 5 cêntimos ou 10 cêntimos, não sei, mas é uma coisa mínima. Entrevista 4: 100 - 100 (0) aquele hotel quando foi construído e foi aberto foi em 75 Entrevista 4: 134 - 134 (0) As mulheres que tenham crianças até aos 6 anos têm 35 Euros para ajuda de infantário. Entrevista 4: 142 - 142 (0)</p>		<p>É a falta de incentivos que o hotel neste momento está Entrevista 6: 31 - 31 (0) E prémios anuais, têm? Ou prémios mensais? Entrevist. 6: Não, só para os chefes de secção. Entrevista 6: 41 - 42 (0)</p>

<p>Comunicação</p>	<p>Olha, vai-se fazer isto ou vamos ter isto, mas muitas vezes não explicam porquê, porque está metido em muitas coisas. Entrevista 4: 46 - 46 (0)</p> <p>essa informação não é conduzida pela chefia. Entrevista 4: 46 - 46 (0)</p> <p>Supostamente, quem informava devia ser os recursos humanos também. Não? Entrevista 4: 147 - 147 (0)</p>		
<p>Visão da empresa</p>		<p>Portanto, não há uma necessidade tão premente como no front office ou num bar em que as pessoas, todos os lançamentos têm que passar por um processo informático. Portanto, aí não temos dificuldade efetivamente Entrevista 5: 17 - 17 (0)</p> <p>o nosso objetivo é satisfazer o máximo possível as expectativas dos nosso hóspedes, Entrevista 5: 21 - 21 (0)</p> <p>pronto a nível de receção, bar, restaurante, pronto conseguimos encontrar, por vezes, a forma que</p>	<p>A parte da experiência o patrão prefere deixar de parte Entrevista 6: 74 - 74 (0)</p>

		<p>encontramos para controlar é formar pessoas jovens, sem habilitações e darmos, integrarmos na nossa equipa e formamos à nossa medida Entrevista 5: 21 - 21 (0)</p> <p>Ou seja, quando nós aparecemos ou abrimos, a realidade com 81 quartos era uma, portanto, era um hotel mais pequeno, mais, um ambiente mais familiar, que continuamos, mas obviamente noutra ordem de grandeza e obviamente, Entrevista 5: 25 - 25 (0)</p> <p>Em função das necessidades, da indústria hoteleira, não é muito fácil tentar encontrar horários compatíveis com essas, com essa base, digamos assim. Horário das 9 às 13, ou das 9 às 15, ou das 9 às 17. Quer dizer, apanha poucos, poucos pontos de movimento Entrevista 5: 27 - 27 (0)</p>	
--	--	---	--

<p style="text-align: center;">Relação empresa/trabal hador</p>	<p>Não gostam de acidentes de trabalho e tem de ser tudo reportado, tudo escrito e não querem que haja acidentes. Entrevista 4: 58 - 58 (0)</p> <p>Não, é porque já estão desiludidos e não querem, porque depois também não há... porque naquela altura quem pagava praticamente os táxis, que saíamos por vezes em cima da hora, era o grupo desportivo, porque tinha financiamento Entrevista 4: 76 - 76 (0)</p> <p>Mas fazíamos grandes jogos em termos de sindicato de hotelaria, grandes guerras entre nós e o [Charrington?], que eram os despiques maiores, eram o Penta naquela altura e o [Charrington?] no 1º de Maio, no campo do Palmense, mas mesmo guerras que, às vezes, andava tudo quase à porrada. Entrevista 4: 82 - 82 (0)</p> <p>Não, agora, já não. Porque o sindicato também deixou de fazer, porque não há condições, não há tempo. No hotel, eles fazem algumas coisas, mas é à maneira do diretor, fazem corridas.</p>	<p>Temos colaboradores que, começaram e continuam cá, no trabalho que tiveram até à data, oficial e por conseguinte, entraram com 22, Entrevista 5: 13 - 13 (0)</p> <p>Agora a nível de pessoas com uma certa idade, pronto aí existe alguma, alguma dificuldade, porque efetivamente há pessoas que são contra a utilização, ou não se adaptam, ou não querem parar, não querem aprender. Mas também nas áreas, onde nós vamos recrutar pessoas, pessoas não necessitam forçosamente de trabalharem com, com, com computador, por exemplo. Entrevista 5: 15 - 15 (0)</p> <p>Existe resistência, existe, porque as pessoas acham que a mais comodo, demoram mais tempo, sem uma luva é mais prático, seguram melhor no utensílio. Pronto, é sempre uma questão de mentalidade. E por isso, que nos temos de ser</p>	<p>O que me faz sentir é uma desilusão, da parte do patrão. Da parte do diretor, lava as mãos, sacode o capote, nem quer assumir a opinião sobre o assunto Entrevista 6: 34 - 34 (0)</p>
--	---	---	--

	<p>Inscrevem-se. Há pouco, foram à Costa, acho que 2 ou 3, e têm feito nessas provas de Lisboa. Entrevista 4: 86 - 86 (0)</p> <p>Já me senti pior. Agora, sinto-me um bocadinho melhor. Entrevista 4: 105 - 105 (0)</p> <p>Sim, porque, no ano passado, sim, a 28 de janeiro, de 2016, tivemos uma greve no hotel. E, por engraçado ou coisa que pareça, não foi por aumentos salariais. Foi por assédio moral, perseguições, pressões sobre trabalhadores Entrevista 4: 116 - 116 (0)</p> <p>Eles têm uma coisa todos os meses que eles chamam de Chá das 3, todos os meses há um departamento, da cozinha ou recursos humanos, da contabilidade, dizem eles que organizam. Pronto, fazem lá. E expõem num placard, com um projetor, a mostrar a ocupação do hotel, a satisfação dos clientes, isto e aquilo... Entrevista 4: 124 - 124 (0)</p> <p>Os dias úteis, eram os dias de calendário. Quem fosse 15 dias,</p>	<p>persistentes. Insistir que primeiro a saúde e depois o resto Entrevista 5: 31 - 31 (0)</p>	
--	--	---	--

	<p>tinha 3 dias, se não me engano. Agora é assim: quem for 15 dias, tem mais 3 dias. Quem for 11 dias, tem 3 dias. Quem for 15 dias tem 4 dias e quem for os 22 tem mais 5 dias. No inverno. Portanto, se eu for de novembro, acho que até março, tenho lá as papeladas, acho que é até março...</p> <p>Entrevista 4: 138 - 138 (0)</p>		
<p>Sentimento de pertença</p>			<p>Começa a cansar um pedaço, começa a cansar um pedaço, porque quando a gente tem uma vida neste campo é um bocado cansativo, não é fácil.</p> <p>Entrevista 6: 74 - 74 (0)</p> <p>E como empregado de mesa, prontos, não sou velho nem sou novo, mas, se eu for procurar trabalho agora e aparecer um jovem de 20 anos, o patrão vai dar trabalho ao de 20 anos e não me vai dar a mim porque tenho 51</p> <p>Entrevista 6: 74 - 74 (0)</p>

<p style="text-align: center;">Relações intergeracionais</p>	<p>Não sabem o que é uma cebola, praticamente, não sabem descascar uma cebola. Não sabem diferenciar o coentro e uma salsa, e eu fico triste, mas quê, depois, interessam-se muito por trazer telemóveis topo de gama e Entrevista 4: 15 - 15 (0) escola que vem... aqueles que vêm para lá da hotelaria de onde vêm não sabem, não sabem nada. Entrevista 4: 29 - 29 (0) Pode gerar conflito, porque as chefias querem que o serviço saia, não é? E, depois, podem-me dizer a mim, que sou responsável da secção, por outras questões sindicais e não só, 'mas estão lá três pessoas contigo'. Conta as cabeças, mas não conta o que elas fazem. Portanto, isto gera conflitos. Entrevista 4: 32 - 32 (0) Porque adaptam-se, têm de se adaptar. Sim, é boa, tem sido boa. Não há razões de queixa. Já houve uma miúda que esteve a estagiar, já não sei de que formação, ficou como adjunta do diretor de recursos humanos, que hoje em dia já é chefe dos recursos humanos não sei de qual é a empresa Entrevista 4: 36 - 36 (0)</p>	<p>nós não temos grandes conflitos de. Obviamente que há pessoas, que pela sua natureza, porque nasceram noutra contexto, só começaram só começaram a ter contacto com as tecnologias, já na faixa nos 30/40, obviamente têm muito mais dificuldade em evolução, na perceção na rapidez, do que uma pessoa que nasceu, portanto, quando foi, quando era adolescente, já começou na escola e na formação, a ter de utilizar as novas tecnologias Entrevista 5: 19 - 19 (0) Não creio que haja uma grande distinção, entre mais velhos e menos velhos, ou jovens, na utilização verdadeira dos utensílios, que ao fim ao cabo, deveriam estar Entrevista 5: 33 - 33 (0)</p>	<p>O que se vê no geral, nestes jovens, é que não têm o mínimo interesse em aprender línguas Entrevista 6: 49 - 49 (0) A primeira, como é que hei-de dizer, o primeiro defeito, não é defeito, que vejo nos jovens é na parte da responsabilidade. Entrevista 6: 54 - 54 (0) A primeira coisa que uma pessoa tem de ser responsável é chegar antes da hora de trabalh Entrevista 6: 54 - 54 (0) Não têm, não têm o conhecimento devido, que deviam ter. Entrevista 6: 56 - 56 (0) A escola hoteleira ensina o básico, ensina o básico e o básico não chega. Eles fazem estágio, fazem muitas vezes estágios em locais errados e apanham pessoas talvez que não têm vontade de lhes ensinar. Entrevista 6: 58 - 58 (0) as nem todos os jovens também têm a capacidade que ela teve. Entrevista 6: 60 - 60 (0) A pessoa, primeiro, tem que ter vontade de aprender. Se a pessoa não tem vontade de aprender, não vai aprender. Qualquer pessoa, o que eu ensinei a ela, ensinei a vários e nem todos ficaram. Ela ficou efetiva, numa altura em que o patrão não ponha ninguém efetivo e ela conseguiu ficar efetiva por mérito próprio. É inteligente,</p>
---	--	---	---

			<p>captou bem as coisas e diferenciou-se. Mas entre 100 aparece uma pessoa assim. Entrevista 6: 60 - 60 (0)</p>
<p>Estratégias dos trabalhadores</p>	<p>dificuldades foram certas modernices que para mim não me adapto. Entrevista 4: 41 - 41 (0)</p>		<p>Estratégias... há que sempre que adaptar às novas regras. E, prontos, e estar a par de novas maneiras de servir as coisas, por exemplo, estar atualizado. Isto é uma coisa que... também durante o tempo que lá estou já tivemos várias formações, que... a nível de HCCP, e outras, cursos em geral. Entrevista 6: 46 - 46 (0)</p> <p>Não, porque a minha atitude perante os patrões, direção e os clientes é fazer o possível e o impossível para que o cliente saia satisfeito Entrevista 6: 48 - 48 (0)</p>

<p>Clientes</p>		<p>o princípio de serviço, são as regras, são, é a cortesia, o bem receber, a disponibilidade, a eficiência, tentar compreender a expectativa que o cliente tem em função da realidade, ou do momento. Portanto, tudo isso é fundamental para que a pessoa esteja devidamente habilitada, a tentar, e se possível responder às expectativas e as necessidades dos hóspedes. Entrevista 5: 9 - 9 (0)</p>	<p>antes de mais, ter diálogo com o cliente, saber comunicar, que é o que realmente está em falta, cada vez mais na hotelaria. Não há comunicação. Não há como saber dar a volta a uma situação, porque primeiro obstáculo é a língua. Entrevista 6: 48 - 48 (0)</p>
------------------------	--	---	--

<p style="text-align: center;">Percurso Profissional</p>	<p>O meu percurso profissional não teve escola hoteleira, não teve nada de escola. Vim da minha terra com 16 anos. Sim, 16. Comecei a trabalhar no hotel, como planchor, que é o normal. Entrevista 4: 4 - 4 (0)</p> <p>Depois da [planche], fui para as limpezas dos frigoríficos e dos fogões, entrar com um homem, cozinheiro, Entrevista 4: 17 - 17 (0)</p> <p>E, depois, passei por outra parte, que cheguei aos 3 anos, puseram a efetividade, naquela altura ainda era os 3 contratos e ou ficavam ou saíam, por acaso, fiquei. Depois, fui trabalhar para a cafetaria, onde só fazia sandes Entrevista 4: 18 - 18 (0)</p> <p>Tive também um ano, não sei quanto tempo, e depois passei para outra parte, que era junto à cafetaria, que se chamava coffee shop, que era um pouco mais perfumado, pregos, omeletes especiais, tortilhas, pronto, outras saladas. Entrevista 4: 20 - 20 (0)</p> <p>só que eu passado um mês, praticamente, fui</p>		<p>Em 1983, comecei como empregado de limpeza... depois, passei para a copa, depois, entretanto, vi que não era aquilo que eu queria e comecei, nas minhas horas vagas a estudar, línguas, inglês, francês. Entrevista 6: 19 - 19 (0)</p> <p>Deram-me a oportunidade para mudar de seção, comecei a dar os primeiros passos no À la Carte, um restaurante que abriu, À la Carte e estive lá quase um ano Entrevista 6: 20 - 20 (0)</p> <p>Entretanto, em 1986, fui para a tropa. Terminei a tropa, voltei ao mesmo local, onde já estava efetivo. Depois, não quis ficar na Madeira, fui para a Suíça. Estive na Suíça como ajudante também. Estive um ano lá. Entrevista 6: 21 - 21 (0)</p> <p>Resolvi ir para Jersey, onde estive lá uns 5 anos, 5 estações. Ia lá o verão e passava o Inverno cá na Madeira. Fiz isso durante 5 anos. Entrevista 6: 21 - 21 (0)</p> <p>Entretanto, tive no Tourigalo cá na Madeira, Entrevista 6: 24 - 24 (0)</p> <p>No Tourigalo estive mais de 5 anos. Entretanto, também, achei que tinha de mudar. Fui para um</p>
---	--	--	---

	<p>chamado para a tropa. Entrevista 4: 20 - 20 (0)</p> <p>quando voltei, porque fui para uma secção que nós chamamos agora, o nome técnico eu não sei, que é secção dos peixes... ah, e antes dessa parte, esqueci-me, estive muito tempo na secção do peixe Entrevista 4: 21 - 21 (0)</p>		<p>outro restaurante, o Zarcos e estive lá também mais uns 4 anos, 5, mais ou menos Entrevista 6: 26 - 26 (0)</p> <p>apareceu-me esta oportunidade de ir para o hotel e fui para o hotel. Há 15 anos, há 14, 15 anos que já estou lá. Entrevista 6: 26 - 26 (0)</p> <p>Não está fora de questão mudar novamente de trabalho, começar do zero. Começar do zero, não, se eu mudasse, hoje em dia, de trabalho, não aceitava nenhum cargo que não fosse subchefe ou chefe Entrevista 6: 74 - 74 (0)</p>
--	--	--	--

<p>Reforma</p>	<p>Ainda sou novo para a reforma. Entrevista 4: 112 - 112 (0)</p> <p>Porque ainda é muito cedo, ainda tenho que palmear muito. Em termos profissionais, subir, não sei, está em perspectiva. Mas eu não quero abdicar de certas coisas, porque já me foi proposto, não pelo chef da cozinha, porque, se calhar, eu passo acima dele, por outros motivos, mas, já me foi proposto, Entrevista 4: 112 - 112 (0)</p>		<p>Eu espero que seja breve... eu espero que seja breve, mas não tenho ainda idade para isso. Falta uns aninhos Entrevista 6: 62 - 62 (0)</p> <p>Entrevistador: E se pudesse reformar-se agora, reformava-se?</p> <p>Entrevist. 6: Nem pensava duas vezes, era já, era já. [risos] Entrevista 6: 63 - 64 (0)</p> <p>Bem, eu sinto que, pronto, tenho de dar o lugar aos mais jovens, mas também sinto que estou preparado para trabalhar até à data legal, que prevê até aos 60. Entrevista 6: 70 - 70 (0)</p>
<p>habilitações literárias</p>	<p>Eu nunca tive escola Entrevista 4: 15 - 15 (0)</p>	<p>É assim, relativamente aos recursos humanos, sem dúvida que se assiste a uma evolução a nível de habilitações literárias Entrevista 5: 11 - 11 (0)</p> <p>as pessoas hoje são muito mais preparadas, culturalmente para responder e para poder trabalhar com os hóspedes. Entrevista 5: 11 - 11 (0)</p>	<p>nas minhas horas vagas a estudar, línguas, inglês, francês. Entrevista 6: 19 - 19 (0)</p>

<p>Direitos dos trabalhadores</p>	<p>Os trabalhadores em plenário decidiram que era pouco, não sei o quê, conseguimos chegar a 20 Euros por trabalhador</p> <p>Entrevista 4: 117 - 117 (0)A greve foi bem, como é que eu... foi bem conseguida, bem preparada, e teve grande êxito.</p> <p>Entrevista 4: 118 - 118 (0)Pronto, eu tive lá uma moça que já veio ter comigo, mas não posso dizer que sim. Porque teve um cancro de peito e esteve um ano de baixa. Pronto, a moça não tem culpa, mas, enfim, pá, a gente vai... tem uma outra que também me veio chatear porque tem um ano de parto, mas eu tenho dúvidas, eu, mas eu não sou médico, porque é uma gravidez de alto risco, porque eu já conheço pessoas que são oportunistas. Conheço pessoas que infelizmente...Entrevista 4: 132 - 132 (0)Os dias úteis, eram os dias de calendário. Quem fosse 15 dias, tinha 3 dias, se não me engano. Agora é assim: quem for 15 dias, tem mais 3 dias. Quem for 11 dias, tem 3 dias. Quem for 15 dias tem 4 dias e quem for os 22 tem mais 5 dias. No inverno. Portanto, se eu for de novembro, acho que até março, tenho lá as papeladas,</p>		
--	---	--	--

	<p>acho que é até março...Entrevista 4: 138 - 138 (0)</p>		
<p>Turismo, hotelaria e restauração</p>	<p>porque tínhamos horário repartido. Entrava às 09h30 da manhã, saía às 3h, às 15h. Entrava às 18h, saía às 21h30. Entrevista 4: 11 - 11 (0)</p> <p>O peixe, hoje em dia, vem a toda a hora, a todo o dia. Naquela altura, só vinha aqueles três dias. Entrevista 4: 22 - 22 (0)</p> <p>E, para mim, já não se pratica, portanto, nesta alta, vá, digamos, nestes hotéis, a cozinha como devia ser. Entrevista 4: 44 - 44 (0)</p>	<p>Portanto, há 35 anos a realidade da hotelaria era completamente diferente da atual, obviamente. À data não havia as tecnologias, as ferramentas que existem hoje, era tudo mais manual, era tudo menos informático Entrevista 5: 7 - 7 (0)</p> <p>A realidade e os princípios, apesar do desenvolvimento, mas a base do serviço e da realidade e do tratamento hoteleiro, basicamente mantém-se. Entrevista 5: 7 - 7 (0)</p> <p>inglês já não é suficiente, porque sendo o mercado alemão, o mercado mais ou menos, faz eco com o mercado inglês, Entrevista 5: 21 - 21 (0)</p>	

	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
Práticas de RH	<p>ouço falar que vai haver aumento, mas... ouço falar, ao nível da lei, que a lei: 'ah, este ano vai haver aumentos', não sei quê, mas a nível de trabalho até agora é aquilo. Entrevista 7: 39 - 39 (0)</p>	<p>pelo Natal, damos uma lembrança, pronto, mas mais do que isso também não dá, porque a concorrência é muita. Entrevista 8: 35 - 35 (0)</p>	<p>Eu acho que não tem lógica nenhuma que façam uma empresa como a nossa, medicina no trabalho, como se todos nós fossemos obrigados a ter um médico de família Entrevista 9: 5 - 5 (0)</p> <p>gente aqui toda a gente sempre tratou dos assuntos, todos, ninguém ficou com... eu digo isso às minhas funcionárias, nunca ficou ninguém aqui com nada para tratar. Toda a gente trata, só que há aqui uma horinha crucial, que é das 12h às 2h, ninguém pode aqui faltar Entrevista 9: 12 - 12 (0)</p>
gestão de carreira	<p>Na minha função, atualmente, comecei em 91, 1991. Entrevista 7: 3 - 3 (0)</p> <p>E atualmente no trabalho que está, está há quanto tempo? Entrevista 7: 6 - 6 (0)</p> <p>Há uns 5 anos. Entrevista 7: 7 - 7 (0)</p> <p>Não! É sempre igual. Entrevista 7: 37 - 37 (0)</p>	<p>Já mudamos. Tivemos cá algumas pessoas muitos anos. Uma senhora esteve cá 30 e tal anos, até se reformar. Ela também andava na cozinha Entrevista 8: 21 - 21 (0)</p> <p>Nós temos as pessoas que aqui estão, a senhora que aqui está já está há uns 6 anos, já está nas mesas. A outra já está há 3 Entrevista 8: 25 - 25 (0)</p>	

Recrutamento		<p>Não, é o que conseguimos [risos]. Agora, é complicado, mas, pronto, esta senhora que está aqui há mais tempo mora aqui atrás. Entrevista 8: 29 - 29 (0)</p> <p>A outra ainda não conhecíamos. Precisávamos de uma pessoa assim e falamos com uns amigos nossos e, pronto, foi indicada ela e até agora estamos satisfeitos com ela. Entrevista 8: 29 - 29 (0)</p>	<p>Se me vieses perguntar amanhã se tenho aqui a falta de uma pessoa, se queres uma pessoa de 20 anos ou pessoa de 40 ou de 50, pá, também não quer dizer que eu não arranje uma de 20 boa, eu sei que os há, mas é já no escuro. Entrevista 9: 16 - 16 (0)</p>
avaliação	<p>Se as fazem, é assim... não as expõem para fora, para não... Entrevista 7: 41 - 41 (0)</p>		
formação	<p>Formação, nós temos formações também. Mas são as formações normais. É de HACCP, que eles vão lá dar as formações Entrevista 7: 33 - 33 (0)</p>		
Sistema de recompensas	<p>Só ao fim do ano ou no princípio do ano, dependendo do movimento, às vezes pagam, no mês de janeiro, o jantar de pessoal. Entrevista 7: 35 - 35 (0)</p>		<p>quando chego à altura do Natal, com os meus funcionários, quase que os meus funcionários merecem tudo, porque aqueles que tenho aqui hoje posso dizer isso, que eles merecem, eh, pá, merecem, pronto. Não fazem tudo bem, não faço tudo aquilo que eu gostava, mas, eh,</p>

			pá, pronto, eu também não posso exigir mais. Mas dou sempre uma prendazinha. Entrevista 9: 21 - 21 (0)
Comunicação	Sim, às vezes, dizem: 'o restaurante fez isso' ou... para o geral, não é propriamente... Entrevista 7: 43 - 43 (0)		
Visão da empresa	Se a pessoa tivesse mais pessoas a trabalhar, claro que o trabalho ia ser dividido e não ficávamos tão cansadas Entrevista 7: 26 - 26 (0)	Essas coisas são sempre feitas em conjunto, com o meu marido. Fazemos sempre e, pronto, falamos no assunto. São coisas que são feitas pelos dois, em conjunto. Entrevista 8: 13 - 13 (0) Agora, como temos os grelhados, é, portanto, só temos um prato feito assim só um prato por dia. Entrevista 8: 21 - 21 (0)	Acontece e algumas vêm para aqui e não percebem nada disto e não precisam de perceber, porque se nós fizermos as pessoas à nossa medida, à nossa maneira, como gostamos das coisas, isto é fácil Entrevista 9: 15 - 15 (0)
Relação empresa/trabalhador	Já houve mais do que agora. Já houve, até, não digo propriamente para mim, mas para colegas encarregados de mesa já houve mesmo a iniciativa de ir mesmo lá ao estabelecimento e fazer línguas, dar línguas, no próprio estabelecimento, de alguma língua que eles não soubessem	Essas coisas são sempre feitas em conjunto, com o meu marido. Fazemos sempre e, pronto, falamos no assunto. São coisas que são feitas pelos dois, em conjunto Entrevista 8: 13 - 13 (0) Não, isso é difícil. É difícil, porque isto está muito complicado	sou patrão, mas eu já fui empregado e eu sei o que é o lado de lá. Entrevista 9: 22 - 22 (0) Vai ao médico, não precisa de me trazer o papelinho do médico, porque eu sei que não me estão a mentir. Entrevista 9: 22 - 22 (0)

	<p>Entrevista 7: 33 - 33 (0)</p> <p>O próprio patrão, de vez em quando, são 3 patrões, eles falam, colaboram, se é preciso ir buscar alguma coisa, se faz falta alguma coisa. E um deles também, de vez em quando, gosta de fazer uma reunião. Saber como é que o pessoal está, como é que não está, quer que todos sejam unidos.</p> <p>Entrevista 7: 33 - 33 (0)</p>	<p>na restauraçã</p> <p>Entrevista 8: 33 - 33 (0)</p>	
Sentimento de pertença	<p>Claro que a gente, mais cansadas, não damos aquele rendimento que nós próprios gostaríamos de dar mais. Também cansa.</p> <p>Entrevista 7: 26 - 26 (0)</p>	<p>Como é que me sinto... tem de ser, pronto</p> <p>Entrevista 8: 37 - 37 (0)</p>	<p>Eu sinto-me motivado, porque é assim: eu tenho 58 anos, eu não vou para lado nenhum.</p> <p>Entrevista 9: 25 - 25 (0)</p>
Relações intergeracionais	<p>É, assim, uns mesmo que são mais novos, que entrassem depois, conseguem às vezes apanhar o ritmo dos mais velhos, aqueles que também se empenham</p> <p>Entrevista 7: 30 - 30 (0)</p> <p>E também há daqueles mais velhos que são empenhados e há daqueles que 'ah, não vou fazer de tudo, para aquele não fazer nenhum'.</p> <p>Entrevista 7: 30 - 30</p>	<p>Não sei, não sei, porque nunca tivemos pessoas muito novas aqui. É sempre pessoas já com 30 e tal, quarenta, quarenta e tal, pessoas...</p> <p>Entrevista 8: 31 - 31 (0)</p>	<p>os funcionários, eu se pôr aqui funcionários jovens, estou tramado.</p> <p>Entrevista 9: 11 - 11 (0)</p> <p>, agora, pessoas novas que não têm responsabilidade das coisas e que hoje vêm e amanhã esquecem-se de vir... outro dia, metem-se nos copos e vêm mais tarde</p> <p>Entrevista 9: 12 - 12 (0)</p>

	(0)		
Estratégias dos trabalhadores	<p>Com o aumento da idade, não tenho alterado muito, porque temos de dar tudo de nós e, nesse sistema de trabalhar, Entrevista 7: 22 - 22 (0)</p> <p>E temos que dar o nosso melhor e cada vez mais, eu acho que também exigem cada vez mais e depois também têm de fazer com pessoal que têm, que acaba também por fazer com que as pessoas fiquem um pouco mais cansadas e esgotadas. Entrevista 7: 24 - 24 (0)</p>	<p>Não é aquilo que eu idealizava, mas pronto. Tinha o meu trabalho, era muito diferente, não é? Estava no escritório, mas pronto... também na altura não pensei bem, porque acomodei-me à situação, está a perceber? Entrevista 8: 37 - 37 (0)</p> <p>Estou inscrita na ginástica e eu conseguia ir 2, 3 vezes por semana, mas pronto, é naquele bocadinho a seguir ao almoço. Agora, ultimamente, já nem consigo. Vou uma vez por semana e às vezes nem todas as semanas vou, porque é complicado. Pronto, o tempo não dá. Entrevista 8: 51 - 51 (0)</p> <p>Porque noto que me faz bem, sinto-me bem, apesar de não descansar nem aquele bocadinho que às vezes tenho para descansar não descanso Entrevista 8: 53 - 53 (0)</p>	

<p>Clientes</p>		<p>Isso não notamos uma grande diferença. Entrevista 8: 15 - 15 (0)</p> <p>Mantém o mesmo tipo de cliente. Entrevista 8: 16 - 16 (0)</p> <p>prontos, temos muitos clientes certos, não é? Que andam a trabalhar aqui na zona. Mas, prontos, temos muitos que é de passagem, que passam e uma vez ou outra, pronto, não é aquele cliente que vá todos os dias e que... é mais de passagem. Entrevista 8: 19 - 19 (0)</p>	
<p>Percurso Profissional</p>	<p>Sim, eu comecei como... quando era mais nova, fiz um pouco de tudo. Bordei, fiz crochê, fiz tricô, costura, depois, não dava muito para a vida, optamos por trabalhar fora. Entrevista 7: 9 - 9 (0)</p> <p>E, então, fui para um restaurante. Comecei como ajudante de cozinha, em preparações, passei também para empregada balcão, servindo take away. Depois, com o tempo, já fui ajudando mais na cozinha e, hoje em dia, sou cozinheira. Entrevista 7: 10 - 10</p>	<p>Aqui, portanto, a tempo inteiro, porque no princípio vinha só cá ajudar, pouco tempo. Depois, quando a minha sogra, ela era que estava nessas funções, na cozinha, quando ela se reformou, deixou de contar e passei eu a estar mais tempo, pronto. Mas para aí, sei lá, 10 anos, nem tenho bem, bem, a certeza, porque, entretanto, estava cá e, pronto, fui aumentando o tempo, não é? Entrevista 8: 7 - 7 (0)</p> <p>Em tempos trabalhei... trabalhei num escritório, numa empresa de aviário só que, depois, fechou. A</p>	<p>eu era chefe de turno, quando algum faltava, o trabalho fazia-se na mesma. Entrevista 9: 11 - 11 (0)</p>

	<p>(0)</p> <p>Sim, umas 3 firmas diferentes de restaurantes Entrevista 7: 12 - 12 (0)</p> <p>No primeiro, estive 14 anos. Entrevista 7: 16 - 16 (0)</p> <p>Porque eu tive proposta e também por poderem me dar um horário que pudesse estar mais tempo com os filhos em casa. Entrevista 7: 20 - 20 (0)</p>	<p>Mariana era pequenina e tinha os dois pequenitos, também fiquei em casa aqueles aninhos com eles Entrevista 8: 9 - 9 (0)</p> <p>Fui-me integrando e fui ficando, pronto, não foi escolhido. Entrevista 8: 11 - 11 (0)</p>	
<p>Reforma</p>	<p>Mas sou sincera, se eu pudesse me reformar nesta altura eu acho que me reformava. Entrevista 7: 45 - 45 (0)</p> <p>oltava àquelas coisinhas com que eu comecei, aos meus crochês, aos meus bordados, mas a parte de hotelaria eu acho que sim, que acabava, porque é muito cansativo, muito, muito Entrevista 7: 45 - 45 (0)</p> <p>u também podia fazer um part-time ou coisa assim, mas não tantas horas, não aquela pressão. É muito e com a idade vai pesando.</p>	<p>Se eu tivesse oportunidade, reformava-me, porque estou cansada disto. Isto é saturante, é muito cansativo. Entrevista 8: 41 - 41 (0)</p>	<p>Não sou uma pessoa que pensa na reforma, porque, para mim, isto não me diz nada Entrevista 9: 25 - 25 (0)</p>

	Entrevista 7: 47 - 47 (0)		
Habilitações literárias			
Direitos dos trabalhadores			
Turismo, hotelaria e restauração		<p>entretanto, também mudamos o sistema, não é? Porque dantes fazia-se era pratos feitos de tacho Entrevista 8: 21 - 21 (0)</p> <p>Não é só restaurantes, é restaurantes, é cafés, é... e é quase ao lado uns dos outros... ainda esta semana abriu outro aqui. Numa localidade tão pequenina, tem para aí uma quantidade de gente a vender comida Entrevista 8: 35 - 35 (0)</p> <p>folgávamos ao sábado de tarde e ao domingo. Agora, desde março, começamos a fechar ao sábado também. Porque tínhamos muito pouco movimento e não se justificava estar aqui. A saúde também começa a faltar, não é? Entrevista 8: 47 - 47 (0)</p>	