



Universidades Lusíada

Isaías, Sandra Nóbrega, 1997-

A atração e retenção de recursos humanos no turismo militar

<http://hdl.handle.net/11067/6807>

Metadados

Data de Publicação	2022
Resumo	<p>Portugal tem ferramentas necessárias que levam ao desenvolvimento do Turismo Militar no território nacional, seja museus e fortificações, campos de batalha ou a história desses locais. O seu desenvolvimento torna-se assim necessário, uma vez que cria novos postos de trabalho e leva ao incremento da economia. É necessário fomentar estratégias de atração e retenção de recursos humanos que contribuam para esse mesmo desenvolvimento, mas devido às constantes mudanças no ambiente empresarial e no me...</p> <p>Portugal has the necessary tools that lead to the development of Military Tourism in the national territory, such as museums and fortifications, battlefields, or the history of these places. The development of this tourism sector becomes necessary since it creates new jobs and leads to the increase of the economy. It is necessary to encourage strategies for attracting and retaining human resources that contribute to this same development, but due to the constant changes in the business environm...</p>
Palavras Chave	Turismo - Empregados, Turismo - Gestão, Parques militares, Turismo cultural
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-28T11:40:57Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

A atração e retenção de recursos humanos no turismo militar

Realizado por:
Sandra Nóbrega Isaías

Orientado por:
Prof.^a Doutora Maria Manuela Martins Sarmiento Coelho

Constituição do Júri:

Presidente: Prof.^a Doutora Maria Leonor Romão Carreiro Fernandes Ferreira da Silva
Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Manuela Martins Sarmiento Coelho
Arguente: Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Dissertação aprovada em: 14 de fevereiro de 2023

Dissertação reformulada

Lisboa

2023



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

A atração e retenção de recursos humanos no turismo militar

Sandra Nóbrega Isaías

Dissertação reformulada

Lisboa

Janeiro 2023



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**A atração e retenção de recursos humanos
no turismo militar**

Sandra Nóbrega Isaías

Dissertação reformulada

Lisboa

Janeiro 2023

Sandra Nóbrega Isaías

A atração e retenção de recursos humanos no turismo militar

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de recursos humanos

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho

Dissertação reformulada

Lisboa

Janeiro 2023

Ficha Técnica

Autora Sandra Nóbrega Isaías
Orientadora Prof.^a Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho
Título A atração e retenção de recursos humanos no turismo militar
Local Lisboa
Ano 2023

MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

ISAÍAS, Sandra Nóbrega, 1997-

A atração e retenção de recursos humanos no turismo militar / Sandra Nóbrega Isaías; orientado por Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho. - Lisboa : [s.n.], 2023. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I – COELHO, Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento, 1952-

LCSH

1. Turismo - Empregados
2. Turismo - Gestão
3. Parques militares
4. Turismo cultural
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Tourism - Employees
2. Tourism - Management
3. Military parks
4. Heritage tourism
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD8039.T64 I83 2023

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais
Pelo apoio e amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Manuela Sarmiento, pela orientação e disponibilidade dada ao longo deste trabalho.

A todos os que dedicaram um pouco do seu tempo a responder ao inquérito, deixo a minha gratidão. Também gostaria de agradecer aos entrevistados por partilharem o seu tempo e conhecimento comigo.

Aos meus Pais, por me ensinarem a nunca desistir dos meus sonhos, por muito difícil que fosse o caminho, e a dar o meu melhor, sempre ciente do seu apoio.

Aos meus amigos, pela amizade, pela paciência e pelas palavras de encorajamento. Um agradecimento especial à Cabrita, à Kelinhas e à Saraiva. Sem vocês, este percurso não tinha sido o mesmo.

Por último, quero agradecer à minha tia Maria José, por nunca ter deixado de acreditar em mim.

Sandra Isaías

EPÍGRAFE

“Portugal é obra de soldados”

Mouzinho de Albuquerque (1855-1902)

APRESENTAÇÃO

Portugal tem ferramentas necessárias que levam ao desenvolvimento do Turismo Militar no território nacional, seja museus e fortificações, campos de batalha ou a história desses locais. O seu desenvolvimento torna-se assim necessário, uma vez que cria novos postos de trabalho e leva ao incremento da economia.

É necessário fomentar estratégias de atração e retenção de recursos humanos que contribuam para esse mesmo desenvolvimento, mas devido às constantes mudanças no ambiente empresarial e no mercado de trabalho, é importante perceber quais as estratégias que podem ser utilizadas aquando da identificação, avaliação, formação e retenção desses talentos.

Palavras-chave: Turismo militar; Talento; Gestão de talento; Atração; Retenção.

PRESENTATION

Portugal has the necessary tools that lead to the development of Military Tourism in the national territory, such as museums and fortifications, battlefields, or the history of these places. The development of this tourism sector becomes necessary since it creates new jobs and leads to the increase of the economy.

It is necessary to encourage strategies for attracting and retaining human resources that contribute to this same development, but due to the constant changes in the business environment and in the labor market, it is important to understand which strategies can be used when identifying, assessing, training, and retaining these same talents.

Keywords: Military Tourism; Talent; Talent Management; Attraction; Retention.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS	II
EPÍGRAFE	III
APRESENTAÇÃO.....	IV
PRESENTATION.....	V
SUMÁRIO.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
ÍNDICE DE QUADROS	XIII
ÍNDICE DE TABELAS.....	XIV
CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 ENQUADRAMENTO DO TEMA	1
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	1
1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO	2
1.5 OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO	2
1.6 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	3
1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	3
1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS DA DISSERTAÇÃO	4
CAPÍTULO 2 – TURISMO MILITAR.....	6
2.1 INTRODUÇÃO	6

2.2	TURISMO CULTURAL	6
2.3	TURISMO MILITAR	7
2.3.1	COMPONENTES DO TURISMO MILITAR.....	8
2.3.1.1	Unidades Militares das Forças Armadas Portuguesas	8
2.3.1.2	Museus Militares	9
2.3.1.3	Associações de Recreação Histórica	10
2.3.1.4	Campos de Batalha.....	10
2.3.1.5	Património Edificado	12
2.3.1.6	História Militar	14
2.3.1.7	Acervos de Material Militar e Documentais.....	14
2.3.2	ENTIDADES REGENTES DA IMPLEMENTAÇÃO DO TURISMO MILITAR	15
2.3.2.1	Associação de Turismo Militar Português	15
2.3.2.2	Carta Nacional do Turismo Militar	17
2.3.3	PERFIL DO TURISTA	17
2.4	ANÁLISE SWOT.....	18
2.4.1	PONTOS FORTES.....	19
2.4.2	PONTOS FRACOS	19
2.4.3	OPORTUNIDADES	20
2.4.4	AMEAÇAS.....	20
2.5	ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER	20
2.5.1	RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES	21
2.5.2	PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	21
2.5.3	PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES	22
2.5.4	AMEAÇA DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES.....	22
2.5.5	AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS.....	22
2.6	SÍNTESE	23
CAPÍTULO 3 – ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....		24
3.1	INTRODUÇÃO	24

3.2	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	24
3.3	TALENTO.....	27
3.4	GESTÃO DE TALENTO.....	28
3.5	ATRAÇÃO.....	30
3.6	RETENÇÃO.....	36
3.7	SÍNTESE.....	40
CAPÍTULO 4 – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA: ENTREVISTA E INQUÉRITO		42
4.1	INTRODUÇÃO.....	42
4.2	RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	43
4.2.1	ANÁLISE DE CONTEÚDOS.....	43
4.3	RESULTADOS DOS INQUÉRITOS.....	51
4.3.1	CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA.....	51
4.3.2	QUESTÕES ESPECÍFICAS SOBRE A ATRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	54
4.3.3	QUESTÕES ESPECÍFICAS SOBRE A RETENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS....	61
4.3.4	QUESTÕES ESPECÍFICAS SOBRE TURISMO MILITAR.....	69
4.4	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	75
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES		78
5.1	INTRODUÇÃO.....	78
5.2	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	78
5.3	CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	81
5.4	RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO.....	82
5.5	RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO.....	83
5.6	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	84
5.7	PRINCIPAIS CONCLUSÕES.....	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		87
APÊNDICE A – INQUÉRITO APLICADO.....		96

APÊNDICE B – ENTREVISTA APLICADA	102
APÊNDICE C – ENTREVISTAS REALIZADAS	104
C.1 ENTREVISTAS REALIZADAS	104
C.1.1 Entrevista 1	104
C.1.2 Entrevista 2	107
C.1.3 Entrevista 3	108
C.1.4 Entrevista 4	111
C.1.5 Entrevista 5	113
C.1.6 Entrevista 6	116
C.1.7 Entrevista 7	118
C.1.8 Entrevista 8	120
C.1.9 Entrevista 9	121
C.1.10 Entrevista 10	123
C.1.11 Entrevista 11	125
C.1.12 Entrevista 12	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fases do Modelo de Investigação.....	4
Figura 2: Análise SWOT e os fatores analisados.....	19

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Respostas à questão 1 "Gênero"	51
Gráfico 2: Respostas à questão 2 "Grupo Etário"	52
Gráfico 3: Respostas à questão 3 "Estado Civil"	52
Gráfico 4: Respostas à questão 4 "Habilitações Literárias"	53
Gráfico 5: Respostas à questão 5 "Indique o nível onde está inserido na sua organização de acordo com as funções que exerce"	53
Gráfico 6: Respostas à questão 6 "Local de Residência"	54
Gráfico 7: Respostas à questão 7 "O sistema de recompensas implementado na empresa onde trabalho é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na mesma"	54
Gráfico 8: Respostas à questão 8 "A cultura da empresa onde trabalho é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na mesma"	55
Gráfico 9: Respostas à questão 9 "A função que desempenho é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na minha atual organização"	56
Gráfico 10: Respostas à questão 10 "O horário flexível é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na organização onde trabalho atualmente"	57
Gráfico 11: Respostas à questão 11 "A remuneração é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na organização onde trabalho atualmente"	58
Gráfico 12: Respostas à questão 12 "A evolução na carreira é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na organização onde trabalho atualmente"	59
Gráfico 13: Respostas à questão 13 "A formação contínua que o meu trabalho proporciona é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na organização onde trabalho atualmente"	59
Gráfico 14: Respostas à questão 14 "As qualificações académicas e profissionais de um individuo são importantes para as funções que vier a desempenhar na área do Turismo Militar"	60

Gráfico 15: Respostas à questão 15 "O sistema de recompensas implementado na empresa onde trabalho é um dos motivos que me mantém na mesma".	61
Gráfico 16: Respostas à questão 16 "A cultura da empresa onde trabalho é um dos motivos que me mantém na mesma".	62
Gráfico 17: Respostas à questão 17 "A função que desempenho é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente".	63
Gráfico 18: Respostas à questão 18 "O horário flexível é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente".	64
Gráfico 19: Respostas à questão 19 "A remuneração é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente".	65
Gráfico 20: Respostas à questão 20 "A evolução na carreira é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente".	66
Gráfico 21: Respostas à questão 21 "A formação contínua é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente".	67
Gráfico 22: Respostas à questão 22 "O bom relacionamento com os meus colegas é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente".	67
Gráfico 23: Respostas à questão 23 "O ambiente no meu local de trabalho é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente".	68
Gráfico 24: Respostas à questão 24 "Quais foram os motivos que o levaram a trabalhar na área do Turismo Militar?".	69
Gráfico 25: Respostas à questão 25 "Vê-se a trabalhar na área do turismo militar daqui a 10 (dez) anos?".	70
Gráfico 26: Respostas à questão 26 "Como profissional da área, como é que considera as condições de preservação do património histórico-militar?".	70
Gráfico 27: Respostas à questão 27 "A prática do turismo militar contribui para uma maior atenção/cuidado com o património histórico-militar".	71
Gráfico 28: Respostas à questão 28 "O Turismo Militar é desvalorizado devido ao facto de estar ligado a conceitos como guerra e morte".	72
Gráfico 29: Respostas à questão 29 "O Turismo Militar permite a descentralização do turismo do litoral para o interior, o que é benéfico para o desenvolvimento turístico de Portugal".	73
Gráfico 30: Respostas à questão 30 "O Turismo Militar contribui para o desenvolvimento do setor turístico em Portugal".	74
Gráfico 31: Respostas à questão 31 "Em termos de inovação, quais acha que são os futuros passos a serem dados nesta vertente?".	74

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.2 da entrevista (1/2).....	43
Quadro 2: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.2 da entrevista (2/2).....	44
Quadro 3: Análise de Conteúdo (final) da Questão 1.2 da entrevista.....	44
Quadro 4: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.3 da entrevista (1/2).....	44
Quadro 5: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.3 da entrevista (2/2).....	45
Quadro 6: Análise de Conteúdo (final) da Questão 1.3 da entrevista (1/2).....	45
Quadro 7: Análise de Conteúdo (final) da Questão 1.3 da entrevista (2/2).....	46
Quadro 8: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.4 da entrevista (1/2).....	46
Quadro 9: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.4 da entrevista (2/2).....	47
Quadro 10: Análise de Conteúdo (final) da Questão 1.4 da entrevista (1/2).....	47
Quadro 11: Análise de Conteúdo (final) da Questão 1.4 da entrevista (2/2).....	48
Quadro 12: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.5 da entrevista.....	48
Quadro 13: Análise de Conteúdo (final) da Questão 1.5 da entrevista.....	49
Quadro 14: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.6 da entrevista (1/2).....	49
Quadro 15: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.6 da entrevista (2/2).....	50
Quadro 16: Análise de Conteúdo (final) da Questão 1.6 da entrevista (1/2).....	50
Quadro 17: Análise de Conteúdo (final) da Questão 1.6 da entrevista (2/2).....	51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Análise estatística da questão 7.	55
Tabela 2: Análise estatística da questão 8.	56
Tabela 3: Análise estatística da questão 9.	56
Tabela 4: Análise estatística da questão 10.	57
Tabela 5: Análise estatística da questão 11.	58
Tabela 6: Análise estatística da questão 12.	59
Tabela 7: Análise estatística da questão 13.	60
Tabela 8: Análise estatística da questão 14.	60
Tabela 9: Análise estatística da questão 15.	61
Tabela 10: Análise estatística da questão 16.	62
Tabela 11: Análise estatística da questão 17.	63
Tabela 12: Análise estatística da questão 18.	64
Tabela 13: Análise estatística da questão 19.	65
Tabela 14: Análise estatística da questão 20.	66
Tabela 15: Análise estatística da questão 21.	67
Tabela 16: Análise estatística da questão 22.	68
Tabela 17: Análise estatística da questão 23.	69
Tabela 18: Análise estatística da questão 25.	70
Tabela 19: Análise estatística da questão 26.	71
Tabela 20: Análise estatística da questão 27.	72
Tabela 21: Análise estatística da questão 28.	72
Tabela 22: Análise estatística da questão 29.	73
Tabela 23: Análise estatística da questão 30.	74

CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

O tema escolhido para a realização do presente trabalho é “A atração e retenção de recursos humanos no turismo militar”. Devido às constantes mudanças no ambiente empresarial e no mercado, foi necessário perceber quais as estratégias que podem ser utilizadas aquando da identificação, avaliação, formação e retenção de talentos.

Com a escolha deste tema pretende-se entender qual é a relação entre as boas práticas de atração e retenção de recursos humanos e como isso pode afetar o desenvolvimento desta área turística.

1.2 ENQUADRAMENTO DO TEMA

Portugal tem as ferramentas necessárias ao desenvolvimento do Turismo Militar, desde museus, fortificações a campos de batalha e à história por detrás destes acervos.

Como tal, o seu desenvolvimento é uma mais-valia para o setor turístico nacional, devido à criação de postos de trabalho e ao incremento da economia. Posto isto, é necessário fomentar estratégias de atração e retenção de recursos humanos que contribuam para esse mesmo desenvolvimento.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A escolha deste tema prende-se com a carência de recursos humanos que o turismo militar acaba por refletir aquando da sua atuação diária, a pouca atratividade deste setor em relação às novas gerações e o difícil desafio da retenção dos recursos humanos já existentes. O vasto legado património turístico militar existente no nosso território

nacional é uma ótima oportunidade de empregabilidade no sector e, por sua vez, o desenvolvimento económico nacional.

Deste modo, requer assim, um estudo aprofundado sob os motivos da pouca atratividade e retenção, com vista a um melhor entendimento de como se pode aumentar e manter esta área de relevo nacional.

1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO

A **pergunta de partida** norteadora e que iniciou a pesquisa desta investigação é:

“O desenvolvimento do Turismo Militar é dependente das boas práticas de Atração e Retenção de Recursos Humanos?”

Após cuidada análise da pergunta de partida, levantaram-se outras questões pertinentes e necessárias para melhor compreensão do tema escolhido, nomeadamente:

Pergunta derivada 1: “A utilização de várias ferramentas de atração de RH é benéfica ao desenvolvimento desta vertente de turismo?”

Pergunta derivada 2: “A utilização de boas ferramentas de retenção de RH é benéfica ao desenvolvimento desta vertente turística?”

Pergunta derivada 3: “Para reter recursos humanos nesta área turística, é importante considerar as capacidades dos recursos?”

Pergunta derivada 4: “Qual é o perfil adequado dos indivíduos que se candidatam a esta área turística?”

1.5 OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O objetivo mais importante da presente dissertação é entender as razões do desafio da atração e retenção de recursos humanos na área do Turismo Militar e perceber as ferramentas que podem ser usadas para solucionar esse problema em benefício do turismo nacional.

De seguida, apresenta-se os objetivos específicos desta investigação:

Objetivo 1: Identificar as ferramentas que devem ser utilizadas para atrair e, mais importante, reter os recursos humanos necessários;

Objetivo 2: Averiguar como é que a atração e retenção de recursos humanos é benéfica para o Turismo Militar;

Objetivo 3: Dar a conhecer as diferentes funções que podem atrair colaboradores dentro de uma empresa ligada ao Turismo Militar;

Objetivo 4: Demonstrar que os conhecimentos e qualificações, turístico-militares, dos recursos humanos a contratar são relevantes no exercício de funções inerentes a esta vertente turística.

1.6 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

As hipóteses de investigação da presente dissertação são as seguintes:

Hipótese 1: A utilização de várias ferramentas de atração de recursos humanos, nomeadamente o sistema de recompensas, cultura da empresa, a função desempenhada, horário flexível, a remuneração, a evolução na carreira e a formação, é importante para que as empresas ligadas ao turismo militar consigam obter os melhores talentos e, assim, potenciar esta vertente turística.

Hipótese 2: A utilização de boas ferramentas de retenção de recursos humanos, tais como, o sistema de recompensas, cultura da empresa, a função desempenhada, horário flexível, a remuneração, a evolução na carreira, a formação, o bom relacionamento com colegas e o ambiente do local de trabalho, é importante pois permite às empresas, que estão neste setor, de reter os colaboradores de modo mais eficaz, o que ajuda no desenvolvimento desta vertente.

Hipótese 3: Os colaboradores de uma empresa devem ter funções que se adequem às suas qualificações e habilitações, pois essa gestão é uma estratégia que ajuda na sua retenção.

Hipótese 4: Os indivíduos, para trabalhar nesta área turística, devem ter habilitações nas áreas de história e cultura, devem ter uma boa comunicação e gostar da área militar.

1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

O trabalho seguirá as fases do modelo de investigação enumeradas por Sarmiento (2013), nomeadamente, a fase exploratória, onde é indicado o problema que dará início à investigação, a pergunta de partida e conseqüentes perguntas derivadas, assim como as hipóteses e a revisão de literatura relacionadas com o tema escolhido; a fase

analítica, onde serão apresentados os dados recolhidos nos inquéritos e entrevistas; e a fase conclusiva, onde serão analisados os dados e dar-se-á respostas às perguntas de investigação, verificados os objetivos e confirmadas ou não as hipóteses.

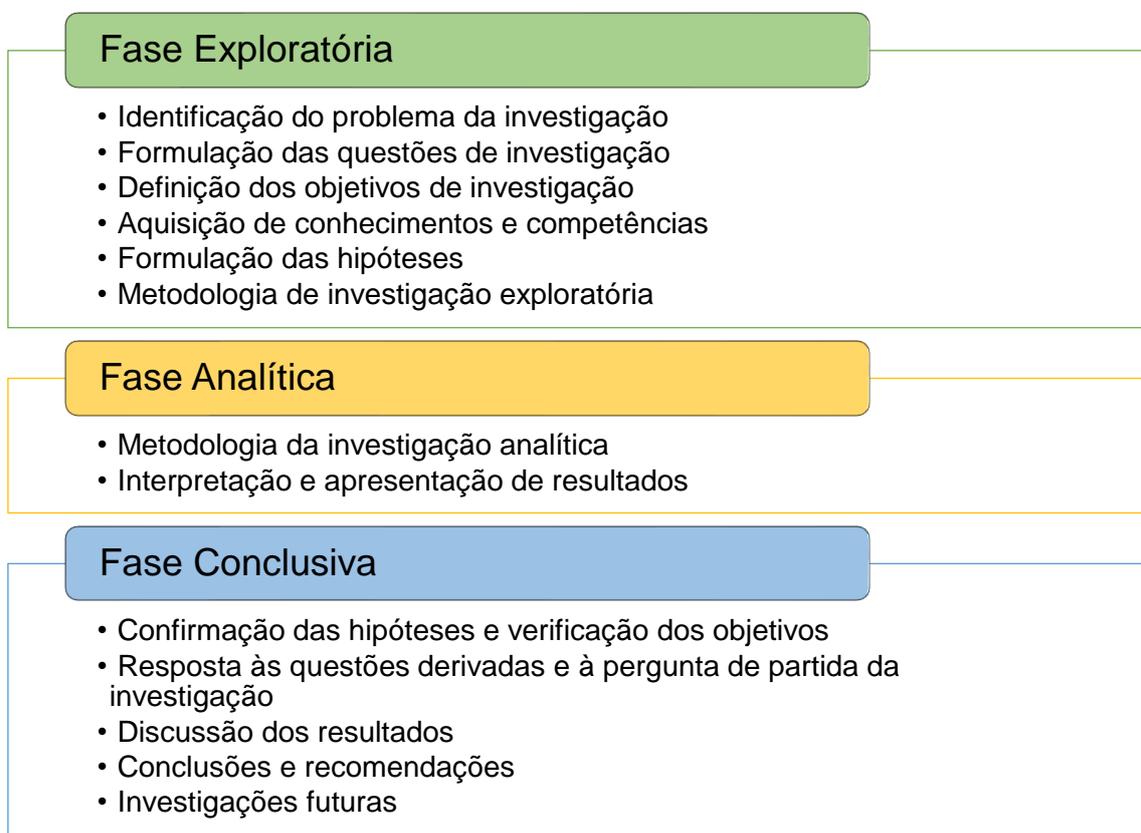


Figura 1: Fases do Modelo de Investigação.

Fonte: Manuela Sarmento (2013, p.11).

1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS DA DISSERTAÇÃO

No **capítulo 2** do presente trabalho é feita uma breve introdução ao turismo cultural e também ao turismo militar, destacando-se as suas valências. Falar-se-á ainda da Associação de Turismo Militar Português e da Carta Nacional do Turismo Militar, ambas como instrumentos que contribuem para o desenvolvimento do turismo militar. Serão realizadas 02 (duas) análises, uma SWOT e outra de Porter relativas ao turismo militar. Na primeira serão analisados os pontos fortes e fracos, as oportunidades e também as ameaças que este setor tem. Na segunda, são analisadas a rivalidade entre

concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes, ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos.

No **capítulo 3** é feita uma breve introdução a Gestão de Recursos Humanos. É também analisado o conceito de Talento e o de Gestão de Talento, tendo em conta as visões de diversos autores. É explorada a Atração de Talento e que estratégias devem as empresas adotar para que haja uma maior diferenciação em relação a outras empresas. São, ainda, apresentados os motivos para a saída de colaboradores e quais as ações que as empresas devem ter para reter os mesmos na organização.

No **capítulo 4**, serão analisados os resultados provenientes das entrevistas e inquéritos realizados. Estes foram aplicados a pessoas que trabalham no setor do turismo militar.

É no **capítulo 5**, que se fará a conclusão do trabalho. Será realizada a verificação das hipóteses e a confirmação dos objetivos. As perguntas de partida e as perguntas derivadas serão respondidas neste capítulo. No final serão apresentadas as reflexões finais, as limitações do presente estudo, assim como as futuras investigações.

CAPÍTULO 2 – TURISMO MILITAR

2.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será feita uma breve introdução ao turismo cultural e explicar-se-á o que é o turismo militar e quais as suas valências.

Falar-se-á ainda da Associação de Turismo Militar Português e da Carta Nacional do Turismo Militar, ambas como instrumentos que contribuem para o desenvolvimento do turismo militar. Para um maior entendimento desta vertente, é ainda analisado o perfil do turista que pratica a mesma.

É feita uma análise SWOT relativa ao turismo militar. Esta análise é feita no sentido de perceber o que esta vertente tem e o que pode ainda ser explorado que contribua para o desenvolvimento da mesma.

2.2 TURISMO CULTURAL

Köhler e Durand (2007) estabelecem que existem 02 (dois) grupos de definições sobre esta temática turística. O primeiro provem do ponto de vista da procura, ou seja, as experiências vividas por cada turista, e a sua perceção sobre elas, vão determinar se o mesmo praticou turismo cultural. O segundo grupo é a oferta, onde o turismo cultural acontece se os turistas usufruíram de experiências consideradas nessa vertente. Estes referem ainda que “o consumo de atrações culturais na experiência de turismo não pode (...) ser reduzido a uma questão de preferências e motivações pessoais” (Kohler & Durand, 2007, p. 193).

Cunha & Abrantes (2013) indica os motivos que levam os turistas a praticar turismo cultural, sendo eles as “viagens provocadas pelo desejo de ver coisas novas, de aumentar os conhecimentos, de conhecer as particularidades e os hábitos de outros povos, de conhecer civilizações e culturas diferentes, do passado e do presente, ou ainda a satisfação de necessidades espirituais” (p. 34).

Julião (2013) refere que esta vertente turística é um modo de preservação do património histórico-militar, da cultura e tradições de um povo. Este facto é comprovado pela vontade demonstrada pelas entidades governamentais em consolidar e desenvolver o *Touring Cultural*, considerado um dos 10 (dez) produtos turísticos estratégicos no Plano Estratégico Nacional do Turismo 2007-2017.

A Estratégia de Turismo 2027 reafirma essa disposição ao identificar a História, a Cultura e a Identidade como um ativo estratégico diferenciador, sendo que este ativo é composto por várias valências, nomeadamente, Património Cultural, Património Militar e a sua história, sendo estes reconhecidos pela UNESCO como património mundial; os costumes e tradições deixados às novas gerações; e a identidade dessas comunidades.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) (2018) estima que o turismo cultural represente cerca de 37% do setor turístico e, como tal, é necessário contribuir para o seu desenvolvimento e para a preservação do património histórico-militar que dele faz parte. Desta forma, é imprescindível a abordagem de uma das temáticas que acaba por nortear toda esta dissertação e que está intimamente relacionada com a preservação e redescoberta do património: o turismo militar.

2.3 TURISMO MILITAR

O conceito de turismo militar, apesar de ser uma vertente turística relativamente recente, tem vindo a sofrer algumas alterações ao longo do tempo. Das poucas definições encontradas durante a pesquisa da presente dissertação, dá-se particular importância às que se seguem.

Coelho, Figueira & Costa (2014) afirmam que “é através do vasto e monumental património material associado à história militar, e do património imaterial articulado ao percurso histórico e seus respetivos domínios sociais e culturais, que o turismo militar assume a memória enquanto parte integrante do seu processo de ação e integração na atividade turística” (p. 117-118).

Venter (2017) defende que o turismo militar é uma ferramenta, através da qual as pessoas ficam a conhecer a história e o património militar do seu país, partilhando o seu interesse e curiosidade com os seus semelhantes, seja através de visitas a campos de batalha, museus, monumentos ou festivais de reconstituições de eventos históricos. O autor refere ainda que esta vertente turística “não tem uma definição clara na literatura” (p. 4) e que “não foi elaborada uma definição universal acerca deste conceito”. No

entanto, o mesmo acaba por propor uma definição, dizendo que o turismo militar é “a viagem para exploração ou participação num local com património militar ou evento que tenha significado histórico pessoal, ressonância ou interesse para o visitante ou turista que não envolva remuneração” (p. 5).

Tanto Coelho (2011) como Venter (2017) identificam o património militar e a sua história como sendo o pilar onde o turismo militar se assenta. Isaías (2019) também refere que é “uma temática intimamente relacionada com a história de Portugal” e, “para além de ser uma realidade cada vez mais solicitada em termos de procura, é também uma ferramenta de enriquecimento intelectual, uma fonte de conhecimento histórico” (p. 3).

2.3.1 COMPONENTES DO TURISMO MILITAR

Coelho (2011) e Venter (2017) enumeram várias componentes do turismo militar, sendo eles: (1) Museus Militares; (2) Empresas de recriação, de eventos e festivais militares; (3) Campos de Batalha; (5) Monumentos, memoriais e outro património militar edificado; (6) Acervos de material militar. Coelho (2011) acrescenta ainda as unidades militares, a história militar e os acervos documentais.

2.3.1.1 Unidades Militares das Forças Armadas Portuguesas

As Forças Armadas Portuguesas são constituídas pelo Exército, pela Marinha e pela Força Aérea e recaem sob a tutela do Ministério da Defesa Nacional (Defesa Nacional, s.d.). As unidades militares, espalhadas pelo território nacional, são locais onde estão aquarteladas as forças em tempo de paz.

As principais funções e atribuições destas forças passam pela “defesa militar da República Portuguesa”, a participação em “missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte” e em “missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses” (Defesa Nacional, 2022).

O Exército responde perante o Chefe de Estado Maior do Exército, a Marinha perante o Chefe de Estado Maior da Armada e a Força Aérea responde ao Chefe de Estado Maior da Força Aérea.

Por fim, para além dos três ramos das Forças Armadas, atrás referidos, existe a Guarda Nacional Republicana (GNR). Esta força de segurança é militarizada, sendo que em caso de estado de emergência ou de sítio, é a força de segurança mais apta a lidar com esse tipo de situações. Para além de estar sob a tutela do Ministério da Defesa Nacional, está também sob a tutela do Ministério da Administração Interna (Guarda Nacional Republicana, 2022).

2.3.1.2 Museus Militares

Em Portugal existem 07 (sete) Museus Militares espalhados pelo território nacional. Serão abordados por ordem cronológica de inauguração, de modo a entender melhor as valências e o impacto que cada um tem na preservação do património histórico-militar e, conseqüentemente, no turismo militar.

O Museu Militar de Lisboa foi inaugurado em 1851 e possui uma ampla coleção, que vai desde armaria a arte. Este local tem como principal missão a promoção da “valorização, o enriquecimento e a exposição do património histórico-militar a si atribuído, onde se inclui o Núcleo Museológico do Buçaco, o Núcleo Museológico da Artilharia de Costa, o Espaço Museológico do Movimento das Forças Armadas e o Núcleo Museológico de Fardamento e Equipamento” (Exército Portugal, 2022).

Fundado em 1910, o Museu Militar do Buçaco possui um espólio que retrata a Batalha do Buçaco e as invasões napoleónicas. A sua coleção é constituída por peças de armamento, fardamento e outros acervos dessa época (VisitPortugal, 2013).

O Museu Militar de Bragança foi fundado em 1932. “O seu acervo é de grande valor histórico e inclui peças de armamento ligeiro, do Sec. XII até à Primeira Guerra Mundial” (Câmara Municipal de Bragança, 2022). A grande maioria das peças que constituem a coleção deste museu foram doadas por pessoas residentes em Bragança.

O Museu Militar do Porto, inaugurado em 1980, fornece uma perspetiva histórica dos acontecimentos que ocorreram na cidade ao longo do tempo. Criado por despacho em 1958, este museu era inicialmente uma delegação do Museu Militar de Lisboa (Direção Geral do Património Cultural, 2014).

Localizado no Palácio de São Lourenço, no Funchal, o Museu Militar da Madeira foi fundado em 1993 e conta com uma vasta coleção de armamento, incluindo peças de artilharia, e iconografia, que representa os vários acontecimentos históricos que ocorreram na Ilha da Madeira (VisitMadeira, 2022).

Inaugurado em 2009, o Museu Militar de Elvas está localizado no antigo Regimento de Infantaria n.º 8 e a sua coleção é composta por “Arreios, Serviço de Saúde, Transmissões, Viaturas Militares do Exército, Hipomóvel, Peças de Artilharia desde os meados do século XIX” (Direção Geral do Património Cultural, 2016).

Por último, o Museu Militar dos Açores foi fundado em 2015 e encontra-se localizado no Forte de São Brás, em Ponta Delgada. A sua coleção “apresenta uma reflexão sobre alguns dos acontecimentos marcantes da história militar portuguesa, como a I Guerra Mundial ou a Guerra do Ultramar” (Rede de Museus e Coleções Visitáveis dos Açores, 2022).

2.3.1.3 Associações de Recreação Histórica

São enumeradas algumas associações que, pelo seu trabalho desenvolvido ao longo dos anos, contribuem para o desenvolvimento do turismo militar em Portugal.

A “Hoste Magriço” foi criada em 2009 e tem como principal foco, a recriação história da época medieval. Segundo a “Hoste Magriço” (2022), os objetivos são melhorar a compreensão da época medieval e promover a importância do carácter social, cultural e recreativo nas comunidades.

Formada em 2009 e sem fins lucrativos, a Associação Guildas Áureas faz recriações históricas sobre a Idade Média e tem como objetivo recriar o quotidiano civil e militar dos povos da península ibérica até ao século XV (Associação Guildas Áureas, 2022).

A Velha Lamparina - União de Artes e Ofícios e Recreações Históricas, criada no ano de 2009, tem como foco a recriação história desde a época pré-romana até ao século passado (Associação Velha Lamparina, 2010).

Por último, a Associação Napoleónica Portuguesa, criada em 2003 dedica-se à recriação histórica da época das invasões francesas, estando presente em vários eventos de Norte a Sul de Portugal.

2.3.1.4 Campos de Batalha

Portugal foi palco de inúmeras batalhas no desenrolar da sua história, sendo que esses locais são, atualmente, considerados pilares para o desenvolvimento do turismo militar. São vários os campos de batalha espalhados pelo território nacional.

De seguida, são apresentados por ordem cronológica das batalhas, alguns exemplos dos campos mais conhecidos e que foram palco das batalhas importantes para a história de Portugal, desde a Idade Média à Guerra Peninsular.

Travada em 1384, durante a crise dinástica de 1383-1385, a Batalha dos Atoleiros foi a 1ª batalha onde Nuno Álvares Pereira usou novas táticas de defesa militar, tendo comandado as tropas portuguesas no combate contra as forças castelhanas. Neste lugar está localizado o Centro de Interpretação da Batalha dos Atoleiros, criado com o objetivo de proporcionar uma experiência única aos seus visitantes, por forma a contribuir para uma melhor compreensão acerca desta batalha e das consequências que a mesma teve na história de Portugal (VisitPortugal, 2013).

Ainda durante a crise dinástica acima referida, em maio de 1385 ocorreu a Batalha de Trancoso, perto da ermida de São Marcos, em Estremoz. Esta batalha foi um episódio que ajudou na consolidação da independência do reino de Portugal perante Castela (Aldeias Históricas de Portugal, 2022).

A Batalha de Aljubarrota decorreu em agosto de 1385, um confronto entre portugueses e castelhanos. Esta batalha, para além de ficar marcada pelas táticas militares revolucionárias usadas por Nuno Álvares Pereira e o rei D. João I, foi um episódio que decidiu o fim do conflito entre o reino de Portugal e o reino de Castela, permitindo assim o que mais tarde viria a ser a Era dos Descobrimentos. Atualmente, localizado no campo militar de São Jorge, encontra-se o Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota, que tem como missão divulgar esta batalha tão importante na história de Portugal (VisitPortugal, 2022).

Quase 300 anos depois, em 1659, é travada a Batalha das Linhas de Elvas durante a Guerra da Restauração. O exército espanhol cercou a Praça de Elvas. Com ajuda vinda das várias partes do Alentejo, o exército português conseguiu derrotar o espanhol perto da zona de Murtais (Leme, 2022).

No decorrer da Guerra Peninsular, foram várias as batalhas que tiveram lugar em Portugal. Localizado entre Torres Vedras e Óbidos, existe o Campo de Batalha da Roliça, local onde as tropas francesas combateram as forças inglesas e portuguesas de Wellington, mais tarde conhecido por Duque de Wellington, em Agosto de 1808 no decorrer das Invasões Francesas (Rota Histórica das Linhas de Torres, 2022).

Também em agosto de 1808, aconteceu a Batalha do Vimeiro, marco histórico importante, uma vez que a vitória das tropas anglo-lusas ditou o fim daquela que foi a

1ª invasão francesa, sendo que foi nesta altura que a Convenção de Sintra foi assinada. Neste local, está localizado o Centro de Interpretação da Batalha do Vimeiro, cuja missão é a preservação e divulgação da história desta batalha. Este conta com uma coleção composta por acervos que despertam a atenção dos visitantes devido à sua importância nesta batalha (Centro de Interpretação da Batalha do Vimeiro, 2022).

Em agosto de 1810, deu-se o Cerco de Almeida, na vila de Almeida, no início da 3ª invasão francesa. Nesta vila estavam armazenadas as guarnições e armamento, que, após uma explosão, foi ocupada pelos franceses, o que culminou no acesso à capital de Portugal (Rota Histórica das Linhas de Torres, 2022).

Em setembro do mesmo ano, ocorreu a Batalha do Buçaco, considerada uma das maiores batalhas da 3ª invasão francesa. As tropas anglo-lusas saíram vencedoras devido ao seu posicionamento na serra do Buçaco, contudo o general inglês Wellington preferiu recuar até às Linhas de Torres Vedras, onde se encontrava o restante exército anglo-luso (Rota Histórica das Linhas de Torres, 2022). Em 2017, abriu o Centro de Interpretação da Batalha do Buçaco em Mortágua e existe também o Núcleo Museológico do Buçaco, dependência do Museu Militar de Lisboa.

2.3.1.5 Património Edificado

O património histórico-militar é composto por inúmeros tipos, nomeadamente castelos, fortes, praças-fortes, conventos, torres, entre outros. De seguida, são dados alguns exemplos deste vasto património.

A Praça-Forte de Almeida, em formato hexagonal e localizada na vila de Almeida no distrito da Guarda, é um dos principais pontos históricos de Portugal. É nesta vila, com o apoio da Associação Napoleónica Portuguesa, que se realiza a recriação histórica do cerco de Almeida (Turismo Militar, 2022).

Classificado como património da humanidade em 1983, o Convento de Cristo, em Tomar, foi, em tempos, sede de ordens templárias. Um dos seus elementos mais emblemáticos é a Charola dos templários, que retrata a Europa medieval (Convento de Cristo, 2022). Outro exemplo da história templária é o Castelo de Almourol, localizado em Vila Nova da Barquinha.

As Linhas de Torres Vedras foram construídas entre 1809 e 1810 no decorrer da Guerra Peninsular, com o intuito de dificultar o acesso a Lisboa, servindo como defesa da capital aquando das invasões napoleónicas. Existe atualmente o Centro Interpretativo das

Linhas de Torres Vedras, um espaço museológico localizado na Capela do Forte de São Vicente, cujo objetivo é mostrar e difundir este sistema de defesa militar, através da Rota Histórica das Linhas de Torres Vedras e dos acervos que estão em exposição neste local (Rota Histórica das Linhas de Torres, 2022).

O Forte da Graça, em Elvas, é conhecido por ter uma arquitetura militar do séc. XVIII (Câmara Municipal de Elvas, 2022).

O Regimento de Infantaria nº 14, localizado em Viseu, é um exemplo de uma unidade do Exército português e um dos seus quartéis mais conceituados. É a junção de vários outros regimentos, sendo que inicialmente estava em Viana do Castelo até 1842, data em que foi transferido para Viseu. Atualmente, tem um museu possuidor de uma coleção relacionada com a história do exército desde a Guerra Peninsular até aos dias de hoje (Turismo Militar, 2022).

Localizado no Convento do Bussaco em Penacova, Coimbra, o Posto de Comando de Wellington foi utilizado durante a Guerra Peninsular aquando das invasões francesas. Este foi o local escolhido pelo duque de Wellington para servir de quartel-general enquanto comandava as tropas anglo-lusas durante a Batalha do Buçaco, já mencionada anteriormente (Turismo Militar, 2022).

O Castelo de Lamego, em Vila Real, é uma das construções mais antigas, sendo que foi erguida ainda na época em que os mouros habitavam a península ibérica. Foi decretado Monumento Nacional em 1910 e possui atualmente uma exposição de imagens que são projetadas nas paredes do castelo (Câmara Municipal de Lamego, 2022).

Localizado em Avis, o Castelo de Avis e as suas muralhas foram sede da Ordem Militar de São Bento de Avis, ordem religiosa criada em meados do século XII, composta por cavaleiros portugueses, para defesa da cidade de Évora (Turismo Militar, 2022).

O Forte de Sagres, em Lagos, é uma construção datada do século XV que está ligada ao Infante D. Henrique. Durante o terramoto de 1755, sofreu alguns danos. Isto levou a que, aquando da sua reconstrução, fosse acrescentada a estrutura defensiva abaluartada que hoje em dia existe (VisitPortugal, 2013).

O Forte de São Francisco faz parte integrante do sistema de defesa da cidade de Chaves. É neste forte que se encontra localizado o Convento de Nossa Senhora do Rosário e a Capela de São Francisco, que até 1942 acolheu o túmulo de D. Afonso, primeiro Duque de Bragança (Turismo Militar, 2022).

2.3.1.6 História Militar

Com 900 anos de história, Portugal foi palco de várias batalhas e tem, ao longo de todo o seu território, um património com elevado potencial, o que contribui inevitavelmente para o desenvolvimento desta vertente turística. Como tal, o turismo militar acaba por estar intrinsecamente ligado à história militar, uma vez que esta lhe confere o seu ADN.

Isaías (2019, p. 32) afirma que “a história militar é a principal ferramenta do turismo militar, sendo um dos agentes principais de desenvolvimento do mesmo. É através desta e do seu teor cultural e apresentação, que se potencializa esta temática”.

A Carta Nacional do Turismo Militar (2015) refere que a História Militar é crucial para o desenvolvimento de um território ligado ao turismo militar.

No âmbito superior, já existem cursos relacionados com História Militar, o que demonstra o crescimento interesse nesta área de estudos.

A nível institucional, a Comissão Portuguesa de História Militar é uma entidade sob a tutela do Ministério da Defesa Nacional, cuja principal missão consiste “no estudo e na divulgação da história militar” (Defesa, 2022).

Relativamente às suas funções, é de se destacar a divulgação da história militar portuguesa, a disponibilização, ao público, de documentos ligados a esta temática e a criação de relações com instituições de ensino superior com o objetivo de estimular o interesse pela história militar (Defesa, 2022).

2.3.1.7 Acervos de Material Militar e Documentais

Coelho (2011, p. 71-72) refere que “Os acervos, no domínio do Turismo Militar (...), possuem uma importância relevante enquanto parte integrante da mensagem que se pretende transmitir e enquanto elemento de captação de público e, numa perspetiva comercial, de geração de receitas”.

Os acervos documentais, como o nome indica, são documentos que, devido à sua importância nacional e internacional, são preservados pelas instituições que a eles se dedicam. Manuscritos, mapas, jornais, livros, pinturas e fotografias são alguns exemplos destes acervos.

Segundo Isaías (2019, p. 14), “o material militar engloba fardamentos, materiais bélicos e outros recursos utilizados por militares, assim como todas as áreas científicas onde foram os precursores da sua existência, nomeadamente engenharia e

telecomunicações, entre outras”. O Arquivo da Torre do Tombo é um exemplo de onde se encontram estes acervos tão importantes para a história nacional, sendo que os Museus Militares também são fiéis depositários destes documentos e recursos.

2.3.2 ENTIDADES REGENTES DA IMPLEMENTAÇÃO DO TURISMO MILITAR

Segundo Coelho (2011), “o Turismo Militar, tendo em conta as suas principais características de criação, fomento e desenvolvimento, nomeadamente a sua estrutura baseada nos recursos de índole cultural, histórica e militar, integra-se e enquadra-se nos mais variados contextos políticos, territoriais e institucionais” (p. 47).

Neste espectro, tem-se vindo a procurar regularizar a prática do turismo militar, sendo uma preocupação governamental postulada pelas diretivas europeias acerca da implementação desta tipologia turística que se prevê ser uma boa prática do conhecimento e património histórico.

Seguindo as diretivas e a preocupação sentidas, em Portugal, foram instauradas medidas que acabam por reverter a favor da implementação do turismo militar, sendo que alguns destes pináculos são a criação de uma associação de turismo militar, a providência à iniciativa privada de recursos patrimoniais militares com vista à promoção de atividades relativas a esta temática, a constituição de roteiros turísticos militares e, por fim, a carta nacional do turismo militar que acaba por direcionar as boas práticas desse setor turístico (Isaías, 2019).

2.3.2.1 Associação de Turismo Militar Português

A importância da constituição da ATMPT foi preponderante, uma vez que determinou a relevância da cooperação da manutenção do nosso património histórico remetendo-nos às nossas raízes. O grande objetivo desta associação, para além do desenvolvimento do turismo militar, prende-se com a exposição e incremento do património histórico militar do qual Portugal é afluente.

A grande missão norteadora desta associação foca-se no desenvolvimento de uma rede nacional de roteiros de história militar em que a manutenção de uma vasta rede de relações entre diversas entidades é primordial para o desenvolvimento desta vertente turística e para a execução da missão estipulada (Associação de Turismo Militar Português, 2022).

De forma a servir o seu propósito, a associação faz-se valer dos diversos meios de comunicação social para transmitir a importância da implementação do turismo militar e de que forma este pode ser praticado. O seu website é um dos principais veículos de transmissão de informação, estando disponível em 05 (cinco) línguas e reunindo um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas no âmbito da promoção deste setor turístico.

Algumas das entidades associadas e que permitem o alcance dos objetivos estipulados desta associação são importantes no que diz respeito ao ramo do turismo e do ensino, sendo eles a Universidade Portucalense, a Associação Nacional do Turismo, a Fundação Aljubarrota, o Instituto Politécnico de Tomar e a Direção Geral de Recursos de Defesa Nacional, o que só demonstra a cooperação entre estas entidades e o setor a que estão associadas para que o turismo militar permaneça uma aposta firme em território nacional (Associação de Turismo Militar Português, 2022).

Uma vez que um dos grandes objetivos se prende com o incremento do património histórico militar, a ATMPT tem se focado no fortalecimento do turismo militar por meio da valorização das infraestruturas e da documentação de carácter turístico-militar, contando com diversos equipamentos e serviços cujo objetivo é a divulgação desta tipologia turística à população portuguesa e aos turistas que selecionam Portugal como um destino a visitar.

Nesta ótica, uma das principais áreas de intervenção é a organização de eventos que tomam forma em conferências e seminários que decorrem em diversos pontos de Portugal e pelo lançamento de produtos (e.g., a criação de marcas, o desenvolvimento de aplicações móveis e portais de informação). Assim, esta associação acaba por criar meios de comunicação com o seu público-alvo específico e determinar o seu posicionamento no mercado. Além disso, como materialização da cooperação entre o setor turístico e de ensino, o apoio à investigação é uma premissa que contribui para o desenvolvimento do turismo militar, nomeadamente por meio da investigação aplicada, e neste registo a ATMPT fundamenta ligações com estabelecimentos de ensino superior por forma a que haja um progresso constante neste setor turístico (Associação de Turismo Militar Português, 2022).

Como referido anteriormente, o lançamento de produtos é uma das áreas de intervenção da ATMPT e, como tal, em Abril de 2021 foi lançado o 1º número da Revista intitulada “Viagem na História – Turismo Militar“, cujo objetivo passa pela “promoção e divulgação de conteúdos associados ao património e à história militar nacional”, destacando-se

“património material e imaterial, equipamentos e serviços turístico-culturais, paisagem e espaços verdes, atividades, eventos”, entre outros (Associação de Turismo Militar Português, 2021). Esta revista já conta com 03 (três) edições.

Um exemplo da cooperação entre este setor turístico e o setor de ensino é o Curso Breve de Turismo Militar, que já vai na sua 2ª edição. Decorrente de uma parceria estabelecida entre o Instituto Politécnico de Tomar e a ATMPT, a 1ª edição teve uma variedade de conteúdos, seja no âmbito do turismo militar, seja em linhas mais gerais. Alguns exemplos passam por “Desenvolvimento de Produto; Antropologia; Identidade e Memória – Património; Património Edificado – Estruturas Militares; Memórias e Narrativas; Museologia” (Isaías, 2019, p. 37), entre outras. Já a 2ª edição foi organizada pela Universidade Lusófona e pela ATMPT, com o apoio de parceiros ligados ao turismo militar. Segundo o Turismo de Portugal (2022), as temáticas estudadas nesta edição estiveram relacionadas com a conceção e estabelecimento de produtos de turismo militar; técnicas de comunicação; administração de destinos turísticos; e património histórico-militar.

2.3.2.2 Carta Nacional do Turismo Militar

A Carta Nacional do Turismo Militar é uma proposta de intervenção, que tem como objetivo a apresentação de diversos princípios pelo qual este setor turístico se deve reger. O seu compromisso passa por estabelecer-se como uma ferramenta universal de gestão, com uma natureza dinâmica (Carta Nacional do Turismo Militar, 2015). Os seus princípios são 07 (sete) e abrangem: (1) os meios necessários, dos quais dispõem, para se associar ao turismo religioso; (2) a operacionalização do turismo militar passa por haver um entendimento entre os diferentes intervenientes desta vertente turística; (3) as atividades que decorrem do turismo militar; (4) conservação e valorização do património histórico-militar; (5) o acesso a todo o património, seja material ou imaterial, ligado à já referida vertente, confere-lhe um valor acrescentado; (6) a ligação entre a história militar e o turismo militar; e (7) a conexão que esta vertente turística tem com as comunidades espalhadas pelo mundo.

2.3.3 PERFIL DO TURISTA

Sempre que se estuda algum tipo de turismo específico, é recomendável que seja apresentado o perfil do turista que pratica esta vertente turística, para que haja um maior

entendimento do tópico. O turismo militar possui um conjunto de temáticas, o que acaba por dificultar esta tarefa, mas visto que é uma vertente do turismo cultural, é prudente perceber o tipo de turista que pratica este último de modo a facilitar a interpretação do mesmo.

Magee e Gilmore (2015) indicam 03 (três) grandes categorias de turistas que praticam este tipo de turismo. Na primeira categoria inserem-se as pessoas que têm alguma afinidade familiar com o local que visitam. Os turistas englobados na segunda categoria são pessoas curiosas à procura de conhecimento. No último grupo estão aqueles que visitam um determinado local antes de “acreditarem” na história que o mesmo conta.

Isaías (2019, p. 45) refere que “o público-alvo desta vertente são pessoas que gostam de cultura e de história”, “pessoas curiosas, cujas principais motivações são o enriquecimento intelectual, isto é, a necessidade de aprender mais, e a capacidade comunicativa que demonstram para com as comunidades locais” e “pessoas que simplesmente gostam de história militar (...) que visitam regularmente destinos onde esta vertente está bem explorada”. A autora refere ainda que estes turistas são pessoas calmas e que gostam de assimilar o que as rodeia, o que acaba por levar a uma maior consciencialização do património histórico-militar.

Desta forma, verifica-se que este turista é alguém que gosta de história, é uma pessoa curiosa que procura conhecer sempre mais, e para quem a preservação da cultura e o seu património é um valor importante.

2.4 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen e tem como objetivo fazer um diagnóstico de uma empresa relativamente à sua posição estratégica no mercado, seja a nível de negócio ou de projeto (Carvalho, 2014).

Este processo tem 02 (duas) fases, a análise interna, onde se destacam os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, e a externa, onde são identificadas as oportunidades e as ameaças (Carvalho, 2014).

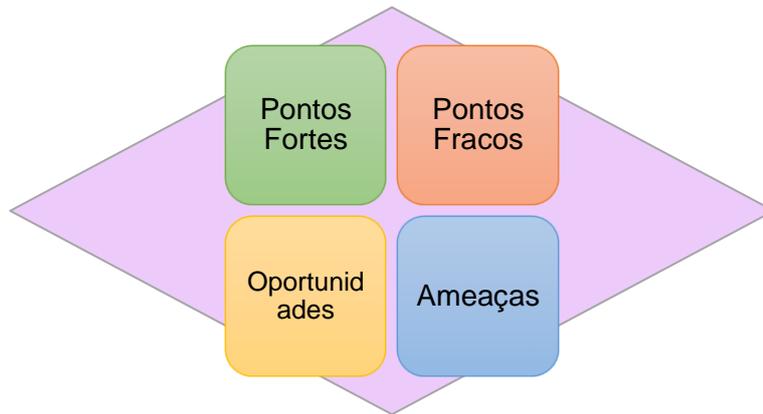


Figura 2: Análise SWOT e os fatores analisados.

2.4.1 PONTOS FORTES

- Portugal detém um acervo de grande relevo histórico-militar, nomeadamente museus, fortes e recursos documentais;
- Este tipo de turismo beneficia a preservação e conservação deste património;
- É um acréscimo a todas as outras vertentes turísticas, com relevo especial ao turismo religioso;
- Descentraliza o turismo do litoral fomentando também o interior;
- Gera um maior interesse pela história e património militar.

2.4.2 PONTOS FRACOS

- Inexistente orientação política para a obrigatoriedade de recursos humanos especializados nesta área e temática para o desenvolvimento da mesma;
- Reduzidos recursos humanos com qualificação nesta área;
- Diverso património militar abandonado, com falta de orientação político-militar para o seu reaproveitamento para a área do Turismo;
- Insuficientes diretivas estatais sobre o reaproveitamento e exploração de infraestruturas existentes;
- Insuficientes condições favoráveis ao investidor empreendedor para reaproveitamento de infraestruturas existentes;
- Falta de melhoria em acessibilidades, redes de águas, esgotos e até arquitetura paisagística em vários edifícios histórico-militares;
- Insuficiente estratégia de marketing, geradora de pouca procura.

2.4.3 OPORTUNIDADES

- O desenvolvimento desta temática é uma mais-valia para as áreas geográficas onde será praticada;
- Revitaliza outros setores de atividades existentes nestas áreas;
- Cria novas oportunidades de desenvolvimento local, fomentando emprego;
- Possibilita a criação de cursos superiores em turismo militar, diversificando a oferta académica;
- Capacita as autarquias e outras entidades com recursos humanos especializados nesta temática;
- Cria uma nova visão estratégica de valências do território nacional.

2.4.4 AMEAÇAS

- Degradação do património histórico-militar existente por falta de melhorias estatais nas infraestruturas, vias públicas de acesso ao mesmo, desincentivando assim iniciativas privadas e ou visitantes;
- Os destinos internacionais acabam por ser mais procurados nesta área turística, por apresentarem uma excelente qualidade de oferta;
- Difícil diálogo entre o poder político e o militar, em relação à exploração turístico-militar e o seu património material e imaterial;
- Aparente falta de estratégia de algumas entidades turísticas em complementar o turismo existente com o turismo militar;
- Reduzido, quase nulo, investimento estatal no turismo militar comparativamente a outras vertentes turísticas, o que prejudica gravemente o desenvolvimento do mesmo;
- Recentes publicações de diplomas legais que obstaculizam a preservação de património histórico-militar, pelos privados, o que dificulta a preservação do mesmo, nomeadamente a lei das armas, colecionismo e portarias anexas a esses documentos.

2.5 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Modelo publicado em 1979, na *Harvard Business Review*, tem como finalidade fazer uma análise da competição entre empresas. É composto por cinco forças, que devidamente trabalhadas podem criar uma estratégia empresarial eficiente e por

consequente sucesso empresarial. Para uma mudança eficaz dentro destas forças, é conveniente que a mesma seja levada por recursos humanos qualificados. É recomendável que nas empresas estratégicas de turismo militar, terão as mesmas de ser levadas por recursos qualificados na área turística do património histórico-militar. Qualquer mudança a ocorrer numa das forças obriga a uma nova análise de mercado.

2.5.1 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

Esta força revela o poder da concorrência num determinado mercado, e identifica quais os concorrentes e quais as suas linhas de ação.

Um aspeto que pode influenciar esta força é a diferenciação dos produtos e/ou serviços. Face à globalidade do mercado e ao aumento das empresas que atuam no mesmo setor, aumenta também a rivalidade entre elas. Neste sentido, com o aumento das diferentes empresas, os clientes têm uma maior possibilidade de escolha, o que consequentemente aumenta a competitividade do mercado.

Por outro lado, as empresas têm de diversificar as suas estratégias para que possam captar clientes. Alguns exemplos destas estratégias podem ser baixar preços ou fazer descontos a clientes que indiquem referências.

No que concerne ao turismo militar, Museus e Centros de Interpretação podem fazer estes descontos anteriormente referidos, nomeadamente através dos preços que praticam em grupos de pessoas. Quanto maior for o grupo de visitantes, o desconto aplicado poderá ser maior, o que implica a diminuição do preço do bilhete para grupos grandes.

2.5.2 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Nesta força é mencionado o poder ou influência que um fornecedor pode ter no negócio de uma empresa. O valor do produto inicial aquando da venda por parte do fornecedor pode aumentar a venda do produto final, o que pode reduzir as margens de lucro da empresa e, consequentemente, causar prejuízo à mesma.

Uma boa relação com o fornecedor será sempre vantajosa para a empresa, pois permite garantir uma qualidade nos produtos, sem que exista um aumento significativo do preço. Contudo, se o proprietário estiver dependente de apenas um fornecedor, pode causar um impacto negativo na infraestrutura militar dado que o fornecedor terá maior liberdade para definir os preços. Neste sentido, se um proprietário estiver em contacto um

conjunto de fornecedores tem um maior poder de negociação podendo agilizar as melhores ofertas.

2.5.3 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

Esta força explicita o poder dos clientes na influência dos preços e na qualidade dos produtos/serviços. O preço de um produto/serviço no turismo militar pode ser ditado igualmente pelo cliente, uma vez que este pode exigir uma maior qualidade desse produto/serviço.

No entanto, o aumento da qualidade do produto/serviço pode pressupor uma negociação com o fornecedor e, por consequência, um aumento no valor do produto/serviço, diminuindo assim a margem de lucro da empresa. Neste sentido, cabe a cada empresa definir qual a melhor estratégia que deverá implementar.

A falta de conhecimento do cliente em relação a este produto reduz o poder da sua negociação, uma vez que não tem conhecimento sobre as diferentes ofertas desse produto/serviço no mercado. A quantidade de clientes é também um fator de influência, já que quanto mais é a procura, menos poder detêm para regatear menores preços. Uma boa relação com os clientes mantém uma procura estável e fidelizada.

2.5.4 AMEAÇA DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES

Esta força procura demonstrar o grau de facilidade e/ou dificuldade que os novos concorrentes empresariais sentem quando entram no mercado.

No turismo militar, a ausência de regras e políticas governamentais que regulam a exploração desta vertente turística, influenciam a entrada de novos concorrentes, aumentando assim a possibilidade de mais empresas explorarem este mercado. A falta destas orientações poderá prejudicar o turismo militar, pois pode levar a uma negligência do património e à contratação de recursos pouco especializados na área, resultando num fraco desenvolvimento do turismo militar.

2.5.5 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Esta força revela a quantidade de concorrentes, os preços e a qualidade dos produtos de uma empresa.

O aumento da diversidade de produtos no mercado com o mesmo propósito irá influenciar a relação qualidade-preço. Neste sentido, o cliente irá ter uma maior

oportunidade de escolha sobre os produtos, analisando as diferenças entre os mesmos. O cliente poderá assim ter uma tendência para preferir os produtos de menor valor, cujo nível de qualidade é semelhante ao original, colocando assim em causa a sobrevivência destes mesmos produtos.

No turismo militar, a presença de produtos substitutos pode ser significativa, uma vez que a grande maioria das infraestruturas recaem sobre a mesma tutela (e.g. museus militares). Contudo, existem coleções privadas que poderão colocar em causa os preços praticados no mercado e a qualidade do serviço prestado. Apesar disso, esta vertente turística será, em ambos os casos, beneficiada dado que o cliente terá acesso a uma maior diversidade de produtos.

2.6 SÍNTESE

O Turismo Militar é um segmento do turismo cultural que, devido às valências que tem espalhadas pelo território nacional, tem um potencial elevado no setor do turismo nacional. Existem algumas instituições e documentos que ajudam na divulgação desta vertente turística, nomeadamente, a Associação de Turismo Militar Português e a Carta Nacional do Turismo Militar.

O turismo militar é importante a nível nacional devido ao facto de Portugal deter um grande acervo histórico-militar, potencia, igualmente a preservação e conservação do património turístico-militar e gera um maior interesse pela história e património histórico-militar. No entanto, existem poucas diretivas estatais no que concerne ao reaproveitamento das infraestruturas existentes e existe uma publicidade fraca relativa a esta vertente turística.

Esta vertente turística possibilita a criação de cursos superiores em turismo militar, capacita as autarquias e outras entidades com recursos humanos especializados nesta temática e revitaliza outros setores de atividades existentes. Contudo, há que ter em consideração a degradação do património histórico-militar existente, existe um reduzido investimento estatal no turismo militar, o que leva a que os destinos internacionais acabem por ser mais procurados nesta área turística.

CAPÍTULO 3 – ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

3.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo irá apresentar-se uma breve introdução sobre a Gestão de Recursos Humanos, bem como diferentes visões à cerca do Talento e da Gestão de Talento.

Com a globalização, as empresas sentiram a necessidade de criar estratégias de atração de candidatos. Neste sentido, será realizada uma breve introdução ao tema com a apresentação dos principais motivos para a atração de um novo talento e estratégias utilizadas por forma a garantir uma maior diferenciação em relação a outras empresas.

Após identificadas as estratégias de atração, as empresas depararam-se com o desafio de reter os seus talentos. Apresenta-se assim os possíveis motivos de saída de colaboradores, e quais as estratégias que as empresas puderam adotar para reduzir a taxa de *turnover*.

3.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão dos Recursos Humanos (GRH) tem como objetivo a gestão das decisões que afetam a relação entre a organização e os seus colaboradores (Beer, 1985, citado por Madeira, 2013). Sendo parte essencial de qualquer organização, tem o impacto no desempenho e realização individual e global da organização (Madeira, 2013).

Em termos históricos, as primeiras dificuldades de gestão de indivíduos nas empresas começaram a partir da revolução industrial, sobretudo sentidas a nível de estrutura organizacional, processo de seleção, formação, como no controlo de produção. Neste sentido, a gestão de recursos humanos tem vindo a ser desenvolvida ao longo do tempo, dado que a revolução industrial foi marcada por uma falta de condições de trabalho, exploração de trabalhadores através de baixos salários e horários extensos, trabalho infantil, ausência de preocupação pela segurança das pessoas, fatores esses que

levaram à fomentação e relevância das práticas de recursos humanos para uma gestão efetiva das pessoas (Azevedo, 2017). Devido a essas dificuldades foram criados os primeiros serviços de GRH, de modo a gerir e acompanhar todos os colaboradores (Madeira, 2013).

É importante que os recursos humanos passem a ser vistos como uma mais-valia e não como um custo. Muitos são os fatores que contribuíram para uma maior preocupação com os recursos humanos, por parte das organizações.

Segundo Sérieyx (1998), um desses fatores foi o desenvolvimento das tecnologias da informação, que veio permitir uma maior fluidez, eficácia e processamento da informação. Veio igualmente permitir a contratação de indivíduos que, para além da sua motivação, sabem trabalhar com estas tecnologias.

Outros autores (Parry, Stavrou e Lazarova, 2013) referem que a globalização das empresas alterou a sua visão e que isso se deveu a fatores políticos, económicos e sociais, tais como a queda do comunismo, a união de países europeus, o crescimento de pressões competitivas e o aumento da livre circulação de pessoas e bens. Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2016), as exigências e os desafios do mundo atual, pautado pela incerteza, instabilidade e evolução exponencial, levou a que muitas das empresas tivessem de reestruturar a sua estratégia de forma a manterem-se no mercado de forma competitiva e atrativa suficiente de forma a garantir a sobrevivência do negócio.

Realçam-se ainda outros fatores, nomeadamente os educativos, formativos e académicos, com a maior aposta da qualificação das pessoas, o que levou ao aumento da investigação nesta área dos recursos humanos (Brewster & Hegewisch, 1994).

Devido ao aumento da competitividade no mercado global, a GRH torna-se imprescindível, sendo cada vez mais estratégica na organização das empresas. A capacidade de inovar, seguir tendências e a implementação de novas estratégias laborais são cada vez mais decisivas na sua diferenciação. Contudo, esta globalização leva igualmente a novos desafios, tais como crises económicas, novas dinâmicas comerciais e desfasamento entre a oferta e a procura no mercado de trabalho (Cunha, 2020).

A razão pela qual a gestão de recursos humanos faz cada vez mais parte da estratégia organizacional em termos de posicionamento da empresa no mercado reflete-se pelo facto de ter de existir um planeamento necessário em função da atividade core da

organização, de forma que esta mantenha os seus objetivos e resultados necessários para garantir a sobrevivência no mercado atual (Moura, Pinheiro e Silva, 2019). A estratégia em si tem vindo a ser vista como um sistema abrangente integrado numa empresa que compreende a relação entre aquilo que são os fatores internos que definem a atividade empresarial e o ambiente em que esta se situa (Chiavenato, 2010), daí que a estruturação e definição de objetivos reguladores da atividade da empresa permite um aumento de probabilidade desta se destacar no mercado atual, uma vez que se propõem a fazer mais e melhor pelas pessoas que integram a organização (Moura, Pinheiro e Silva, 2019).

A partir do momento em que a estratégia é incluída no domínio de gestão de recursos humanos, o foco para além de ser nos objetivos e resultados da empresa como um todo, acaba por ser direcionado para a gestão do capital humano (Moura, Pinheiro e Silva, 2019). Enquanto recursos humanos, a grande responsabilidade passa pela criação, definição e implementação de práticas e políticas que devem conciliar com o diagnóstico de necessidades e competências organizacionais da empresa, visando sempre o aumento da performance organizacional e o alcance dos objetivos da mesma (Moura, Pinheiro e Silva, 2019). Aquando da elaboração da estratégia, há que ter em conta as prioridades de cada empresa que devem ser sempre direcionadas para processos, produtos, pessoas, *stakeholders* que permitirão alcançar os resultados desejáveis, daí ser um sistema integrado.

Deste modo, é fundamental que a GRH incida em diferentes fatores, sejam eles técnicos ou sociais, com o intuito de potencializar as competências e desempenho, tanto dos seus colaboradores como da organização (Madeira, 2013), daí que um diagnóstico de necessidades da empresa que permitem a identificação de oportunidades de crescimento no mercado e a elaboração da estratégia em prol desse levantamento seja imprescindível para o desenvolvimento organizacional.

Os recursos humanos ao serem impulsionadores de uma nova agenda e ao “sentarem-se na mesa” com os gestores faz com que grande parte das suas atividades tenham de ter sido diversificadas e os seus conhecimentos devem abranger diversos domínios, uma vez que têm a responsabilidade de manter a organização funcional em termos administrativos e potenciar o seu crescimento através do reforço do compromisso dos trabalhadores (Mahapatro, 2010). Com o crescimento das organizações, a própria estrutura organizacional torna-se mais complexa e daí que os recursos humanos tenham de acompanhar toda a evolução e englobar os conhecimentos necessários nas

diferentes áreas de forma a serem transversais e poderem efetivamente contribuir para a elaboração de práticas assertivas que, não só vão ao encontro dos objetivos da organização e os seus resultados desejados, como também pretendem o envolvimento dos trabalhadores de forma a manter a vantagem competitiva a longo prazo (Fernandes-Alles & Ramos-Rodriguez, 2009).

Com a colaboração dos trabalhadores para garantir uma maior estabilidade interna à organização em termos de compromisso, os recursos humanos estendem as suas áreas e domínio de forma a manter essa colaboração a longo prazo. Isto acaba por se refletir na divisão dos recursos humanos em diversos focos (Pattanayak, 2020): o foco na formação e desenvolvimento dos trabalhadores, de forma a promover uma maior perspectiva de carreira e atualização de competências e conhecimentos; o foco no desenvolvimento organizacional, cujo intuito é promover as relações intra e interpessoais que irão originar uma maior rede de suporte para facilitar a gestão na mudança organizacional e, por consequência, o seu processo de adaptação; o foco na assistência ao trabalhador, de modo a promover uma rede segura que oriente o trabalhador em relação a questões inerentes ao seu trabalho e que poderão afetar a sua vida pessoal; o foco na compensação e benefícios, que acabam por assegurar, não só a equidade salarial, como também a identificação de pontos benéficos que trazem alguma satisfação adicional aos trabalhadores; e o foco nas relações laborais, que asseguram a dinâmica relacional das organizações e a fluidez de informação (Pattanayak, 2020).

A transversalidade dos recursos humanos acaba por constituir a principal ferramenta de desenvolvimento e garantia do funcionamento da organização, promovendo a agilidade para a mudança organizacional necessária, de forma a acompanhar a competitividade do mercado, a garantir a performance necessária para que os resultados sejam alcançados e a contribuir para uma maior qualidade de vida no trabalho.

3.3 TALENTO

No decorrer dos últimos anos, o conceito de talento tem sofrido alterações, com vários autores a sugerirem possíveis definições.

Neste âmbito, o talento poderá ser definido como o conjunto de aptidões, conhecimentos e vivências necessárias à execução de uma dada atividade (Berger, 2004). Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001) reforçam este conceito com a capacidade de aprender

e crescer. Madeira (2013) acrescenta ainda outros atributos, tais como, habilidade, resultado, potencial e valores, que podem ser complementados através de 03 (três) fatores, sendo estes a competência, o comprometimento e a contribuição (Alves, 2019; Ulrich, 2008). Contudo, será ainda necessário ter em consideração que o talento poderá depender da cultura em que está inserido, acompanhando assim a evolução das civilizações (Fernandez-Aráoz, 2014 citado por Campos Neto, 2015).

Este conceito ganha então cada vez mais importância, por forma a que as organizações consigam construir uma linguagem universal com objetivo de alcançar o sucesso (Cunha, 2020; Ingham, 2006).

3.4 GESTÃO DE TALENTO

Para se garantir um maior entendimento em relação à Gestão de Talento, será pertinente entender que se trata de um conjunto de práticas adotadas por cada organização (Cunha, 2020) para recrutar, reter e desenvolver talentos (Iles, Chuai & Preece, 2010; Tarique & Schuler, 2010) com vista a potencializar a sua performance e a transformá-la numa vantagem competitiva para a organização (Sturman, Trevor, Boudreau & Gerhart, 2003).

Freitag e Fischer (2013) apontam para uma duplicidade do conceito referindo que todos os indivíduos possuem um talento. Contudo, encontram-se repartidos de acordo com posição, performance e potencial.

A gestão de talentos pode ainda ser dividida em 03 (três) categorias (Lewis & Heckman, 2006). A primeira diz respeito às práticas, a segunda assume a gestão de talentos como uma ferramenta de identificação e desenvolvimento de talento e, finalmente, a terceira, encontra-se orientada para a generalização da gestão de talentos (Lewis & Heckman, 2006).

Assim, a Gestão de Talentos é fundamental na escolha da pessoa certa para a posição ideal, uma vez que depende das qualificações e habilitações de cada indivíduo. Desta forma, o colaborador assume um papel importante no sucesso das organizações (Chambers, Foulonm Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 2001; Cunha 2020). No entanto, as empresas são igualmente responsáveis por garantir as ferramentas para potencializar o crescimento e desenvolvimento dos seus colaboradores. Neste sentido, para além da implementação de estratégias alinhadas com os objetivos de negócio, deverão também promover um sistema de recompensas, uma liderança e uma cultura

organizacional que propicie um maior desempenho por parte dos seus colaboradores, bem como a sua eficácia, motivação (Camara et al., 2016), satisfação, lealdade e comprometimento (Warrick, 2017).

Atendendo ao impacto e importância deste tipo de práticas para a funcionalidade e manutenção da organização enquanto elemento competitivo no mercado atual, isto remetem para o posicionamento que cada organização tem, nomeadamente a nível de consolidação de processos de desenvolvimento organizacional. O desenvolvimento organizacional é “um processo de mudança planeado em toda a organização, derivado da ciência comportamental, para aumentar a saúde e eficácia de uma organização por meio de intervenções nos processos da organização, geralmente envolvendo um agente de mudança, de modo que a organização ativamente antecipe e faça a gestão do seu próprio desenvolvimento e aprendizagem” (Huffington, Cole & Brunning, 1997, p. 20). Nesta ótica, o verdadeiro objetivo da vertente de desenvolvimento organizacional acaba por ir ao encontro do que a gestão de recursos humanos procura, nomeadamente no que diz respeito à gestão de talento, uma vez que visa a integração das necessidades e competências de cada indivíduo com a missão e valores da organização (Huffington et al., 1997), pois a longo prazo, isto reverte num melhor aproveitamento e canalização de recursos em termos de ajuste, compreensão das forças e oportunidades de cada um e criação de sinergias para com a organização.

De forma a ir ao encontro desse propósito, existem intervenções de desenvolvimento organizacional que se caracterizam como “conjuntos de atividades estruturadas em que grupos ou indivíduos se envolvem em tarefas cujos objetivos são a melhoria organizacional” (Huffington et al., 1997, p. 22), existindo ainda outros fatores que têm um impacto direto na forma em que este envolvimento e estas atividades podem decorrer. Curiosamente, alguns destes fatores coincidem com algumas preocupações que as empresas têm de ter aquando do desenvolvimento e crescimento dos colaboradores pois, por exemplo, o empoderamento dos trabalhadores no seu local de trabalho tem um impacto direto na forma como estes se envolvem nas atividades organizacionais. O empoderamento remete para a “concessão de poderes legais para tomar certas decisões e trabalhar dentro do limite de certa organização atendendo às suas barreiras” (Turi, Sorooshian & Yasir, 2019, p. 2) e grande parte das vezes esta componente acaba por estar aliada às questões de progressão de carreira, conferindo mais responsabilidades e promovendo o crescimento hierárquico dentro da organização. O empoderamento tem vindo a espelhar-se na promoção de comportamentos de cidadania organizacional, facilitando a retenção dos trabalhadores

e promovendo um maior envolvimento e suporte psicológico, ético, financeiro e moral (Turi et al., 2019). O empoderamento leva tanto o trabalhador como a organização a refletir sobre a situação atual em que a empresa se encontra e o estado do mercado, por forma a se encontrar uma solução para o problema (Thomas & Velthouse, 1990, citados por Turi et al., 2019).

Adicionalmente, a própria liderança e estratégia da empresa acabam por ser fatores importantes aquando do impacto nas estratégias de desenvolvimento organizacional, juntamente com a cultura que é cimentada no seio organizacional (Turi et al., 2019). A forma como os líderes transmitem os valores e incentivam à progressão do conhecimento tem um impacto direto na forma como os trabalhadores percecionam e se sentem empoderados. A própria liderança acaba por fazer parte da forma como a cultura organizacional é desenvolvida em termos de difusão e partilha dos valores, sendo que posteriormente irá ter uma relação direta com a forma como as políticas e práticas que integram a estratégia organizacional irão ser percecionadas por todos os que fazem parte da organização (Turi et al., 2019).

A Gestão de Talento, nesta ótica, não pode ser analisada ou interpretada como um fator isolado. Ao ser parte integrante de um sistema mais amplo de práticas que permitem a mudança e eficácia organizacionais, há que atender a alguns fatores que poderão ter uma influência direta nas práticas de gestão e o que poderá levar à valorização da organização por parte dos trabalhadores. Num contexto cada vez mais competitivo, é na visão macro de todas as componentes, que poderão influenciar a forma como os trabalhadores se irão sentir compreendidos e alinhados com a organização, que está o verdadeiro diferencial da gestão tradicional.

3.5 ATRAÇÃO

Para ser possível selecionar os melhores talentos, é importante que as organizações sejam detentoras de estratégias de atração e retenção eficazes.

Existem duas principais razões para a atração de um novo talento, nomeadamente, a existência de uma necessidade interna direcionada para questões de negócio; e a segunda razão prende-se com uma procura proativa com o objetivo de antever uma exigência futura, o que poderá impulsionar o desenvolvimento dos talentos internos para uma vaga que venha a surgir (Camara et al., 2016).

A procura de talento no mercado antevê que a empresa já tenha desenvolvido estratégias de negócio com vista à retenção dos talentos internos, à inovação em relação à sua concorrência e numa análise da pesquisa prévia realizada (Camara et al., 2016).

Deste modo, parte da atração de talento requer a fase de recrutamento, com vista a atrair candidatos com determinadas competências para uma posição. Camara et al. (2016) refere que é importante haver uma definição do perfil da função para a qual se está a contratar, sendo que devem ser tidos em conta 03 (três) princípios: (1) a identificação da função e o seu enquadramento no seio organizacional; (2) os requisitos que devem ser avaliados, desde experiência a competências e aptidões necessárias para o exercício da função; e (3) o que a empresa está disposta a oferecer ao novo colaborador, nomeadamente salário e benefícios, oportunidades de carreira e perspectivas de desenvolvimento e formação que acabam por se converter em aspetos fulcrais aquando a consideração de um novo emprego ou uma mudança de organização. O recrutamento pressupõe a procura de talento em diferentes fontes de pesquisa, tais como, portais de emprego, revistas, jornais, redes profissionais e sociais, por partilha de referências e ainda na própria base de dados da empresa (Figueiredo, 2015). Esta fase de recrutamento pode ser potenciada através de diferentes fatores, como por exemplo uma crise económica onde os talentos estarão mais recetivos a novas oportunidades (Madeira, 2013) ou até mesmo devido à oferta que tem vindo a aumentar neste domínio, em que as organizações, cada vez mais, ao terem atenção aos princípios postulados por Camara et al. (2016), acabam por se tornar mais competitivas e mobilizar mais candidatos através das condições que oferecem.

Subjacente à procura de uma nova oportunidade, o talento tem também em conta a proposta de valor. É fundamental que esta proposta esteja enquadrada dentro daquilo que são as condições atuais de mercado, sendo específica a cada indivíduo. Esta proposta inclui igualmente, não só questões financeiras, como ferramentas para a criação de relações pessoais e familiares (Camara et al., 2016; Pawar & Charak, 2014; Soares, 2021). Uma proposta de valor é considerada um acordo entre a organização e o futuro colaborador, onde estão descritas as principais características da organização, desde o modo de trabalhar, ao estilo de liderança e gestão, mas também o package que a empresa está disposta a dar ao colaborador. Tem como principal objetivo, a distinção da organização relativamente aos seus concorrentes no mercado laboral, uma vez que revela também qual a missão, os valores e a cultura pela qual a organização se orienta, tornando-se assim um cartão de identidade da organização, acabando por descrever a

experiência que é trabalhar na mesma (Pawar & Charak, 2014; Vintém 2020). A proposta de valor acaba por estar interligada com a *employer branding*, considerado outro fator relevante na atração, pois é a imagem que uma organização transmite para o mercado. Embora seja um conceito muito relacionado a produtos, pode também ser relacionado com os recursos humanos (Backhaus e Tikoo, 2004), uma vez que a partilha de informação permite um aumento da reputação da empresa no mercado e, conseqüentemente, o candidato fica mais informado sobre a mesma, aumentando assim a sua possibilidade de interesse (Figueiredo, 2015). Vintém (2020) refere que “para que as empresas possam assumir-se no mercado de trabalho como primeira escolha dos candidatos, terão de realizar uma análise clara do seu *core* para que não surjam distinções entre a verdade organizacional e os perfis que são divulgados para o exterior” (p. 34), sendo assim importante que a *employer branding* esteja alinhada com as estratégias da empresa, de forma a ser o espelho da realidade organizacional (Vintém, 2020). Segundo Pawar & Charak (2014), uma proposta de valor deve ser desenvolvida com as seguintes premissas: (1) selecionar os melhores atributos da organização; (2) criar a percepção do candidato para a proposta de valor; e (3) adaptar essa percepção para corresponder à realidade. Deve ser ainda testada, de modo a perceber se está apelativa, uma vez que acaba por se tornar uma das ferramentas de gestão que contribui para a satisfação e motivação do indivíduo, permitindo a este perceber o que a organização lhe pode dar e como esta funciona, levando-o a tomar uma decisão mais assertiva sobre se é ou não uma empresa com a qual se identifica e na qual quer crescer e prosperar (Pawar & Charak, 2014; Vintém, 2020).

Com o aumento da competitividade entre as empresas e o aumento da oferta no domínio laboral, o que também tem vindo a acontecer é a procura de talentos menos qualificados, com a vista a um menor custo por parte da empresa (Figueiredo, 2015) não descurando, contudo, a existência de Sistemas de Gestão de Competências, que permitem às empresas fazer uma análise das competências técnicas e comportamentais. Estas últimas são mais valorizadas em termos profissionais, uma vez que estão associadas às competências técnicas, pois facilitam uma maior partilha de conhecimento dentro da empresa (Camara et al., 2016). Contribuem igualmente para a criatividade, a tomada de decisões e a resolução de problemas, que resultam numa maior produtividade (Camara et al., 2016; Figueiredo, 2015). Estes padrões caracterizam também a cultura da empresa, existindo assim uma maior harmonia entre indivíduo e organização (Camara et al., 2016), influenciando-se mutuamente (Cunha, 2020). Nesta ótica, a gestão de competências é potenciada pela preocupação das

empresas em arranjar colaboradores com competências que levam a um fomento do seu negócio, de modo a terem uma força de trabalho flexível e adaptável capaz de responder às possíveis dificuldades que a organização pode enfrentar (Camara et al., 2016).

No que concerne à cultura de uma empresa, Camara et al. (2016) afirma que “é um facto que a integração nas empresas é facilitada pela existência de uma cultura organizacional” (p. 151), sendo que este fator de integração torna as organizações mais flexíveis devido à existência de várias subculturas. Camara et al. (2016) refere que isto se deve a vários fatores, nomeadamente “o objetivo específico de cada setor, os grupos profissionais, a relação com o poder, o tipo de relação com o trabalho, entre outros” (p. 151). A gestão da cultura deve, por isso, ser bem feita, de modo a não haver desagregação entre o seio dessas subculturas. Camara et al. (2016) refere que a cultura-mãe é “a orientadora” pela qual a organização se deve pautar, sem nunca perder aquela que é a essência das partes que a formam. Uma vez que a cultura é “a partilha entre os seus membros de crenças e princípios assentes em valores” e a “tradução desses valores partilhados em características-chave, que originam normas de atuação do grupo” (Camara et al., 2016, p. 177), esta acaba por ser preponderante quando o tema é a atração de novos e potenciais colaboradores. A materialização dos valores permite dar visibilidade do tipo de crenças e princípios defendidos pela organização e acabam por conferir um meio de identificação com a organização que se pode converter numa possível sinergia.

Como já mencionado na gestão de talento, existem um conjunto de facilitadores que irão ajudar no processo de recrutamento de uma pessoa. Destacam-se a gestão do talento na perspetiva da estratégia da organização, um sistema de recompensas, boa cultura e clima organizacional, liderança e desenvolvimento (Cunha, 2020). Nesta última, a empresa deverá focar-se nas competências e *know-how* do indivíduo, bem como na sua progressão de carreira, permitindo um reconhecimento do seu trabalho e a possibilidade de enveredar por cargos de chefia, fomentando assim a autonomia na gestão do seu trabalho (Hiltrop, 1999; Looney, C. A. & Looney, J. K., 2005; Ulrich & Smallwood, 2012).

Relativamente ao sistema de recompensas, existem 02 (duas) visões importantes para o seu desenvolvimento, a da organização e a do indivíduo. A da organização passa pelas aptidões, competências, atitudes e comportamentos, a identificação com a cultura da empresa e o comprometimento do colaborador com todos estes fatores. Já o

colaborador tem interesse nas “contrapartidas, materiais e imateriais, que a empresa lhe concede” (Camara et al., 2016, p. 440). É considerado um elemento de gestão estratégica de pessoas porque todos estes fatores devem estar interligados de forma harmoniosa e estarem de acordo com as estratégias de negócio, levando a que os colaboradores e a própria organização estejam ambos alinhados com aquilo que é o *core* da atividade organizacional e que permita o alcance de objetivos (Camara et al., 2016). O sistema de recompensas acaba por ser um fator que influencia a satisfação e motivação dos indivíduos de uma organização, pois “não existem produtividades elevadas sem pessoas motivadas para o projeto da empresa e para o seu trabalho, e não é possível obter motivação, de forma sustentada, sem que a empresa faça uma correta gestão dos fatores de satisfação” (Camara et al., 2016, p. 443). Segundo Camara et al. (2016) são 03 (três) os objetivos dos sistemas de recompensas: (1) atrair, reter e motivar os melhores colaboradores; (2) ser financeiramente sustentável; e (3) os seus alvos terem uma perceção justa do mesmo. Isto deve-se ao facto de ser um fator que pesa na tomada de decisão de um indivíduo relativamente à sua entrada numa organização, pelo que deve ser desenvolvido e feito tendo em conta os custos que vai acarretar para a organização por forma a que não haja repercussões para a imagem da mesma, devendo existir um alinhamento com aquilo que é valorizado pelo indivíduo e que vá ao encontro do que é praticado no mercado atual.

Tendo em consideração o clima organizacional, Santos (2021) refere que é importante criar climas organizacionais atendendo às necessidades de ambas as partes: a organização e o colaborador, uma vez que possibilita uma melhor integração do indivíduo na organização. Isto leva a um efeito positivo sobre a motivação e satisfação dos colaboradores, porque influencia aqueles que são os seus comportamentos dentro da organização. Desta forma, acaba por ser considerado um atributo da organização, pois retrata várias perceções relativas a várias dimensões da organização (Santos, 2021) sendo uma camada superficial da cultura organizacional, havendo a manifestação de pequenos detalhes, comportamentos, atitudes e valores que permitem uma visibilidade de como é trabalhar e fazer parte da empresa em questão.

No que concerne à liderança, Santos & Souza (2020) referem que a liderança é um “fator ou critério primordial dentro e fora das organizações” porque “sem liderança não se atinge metas e não desenvolve melhorias sustentadas em planeamento e execução” (p. 50). Os principais objetivos de um líder são o desenvolvimento e melhoria contínua de uma equipa, através de comunicação e feedback, partilha de conhecimento e formação, ajudar na compreensão da missão e valores da organização, bem como na

criação de um plano de ação onde são estabelecidas as ações para atingir os resultados ao qual a equipa se propõe (Santos & Souza, 2020).

Relativamente ao desenvolvimento, este é considerado um fator importante para a atração de talentos, pois segundo Camara et al. (2016), “hoje em dia, mais do que o emprego, a prioridade é a empregabilidade, ou seja, o valor de mercado do perfil de competências de que um profissional dispõe” (p. 452), sendo que cada vez mais são valorizadas as competências que uma organização pode dar para o desenvolvimento profissional de um indivíduo. Para que a organização consiga atingir este objetivo, é necessário haver formação, cuja principal função é a “atuação sobre as competências dos colaboradores da empresa” com o intuito de “proporcionar uma maior adaptação e auto-organização aos indivíduos ou grupos que compõem a organização, numa mobilização dinâmica em prol dos objetivos de negócio” (Camara et al., 2016, p. 493). A formação pode ter como origem a aquisição de novas competências e o desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho da função de forma mais eficiente e eficaz, e atua em várias componentes: (1) saber, relacionada com os conhecimentos do colaborador; (2) saber-fazer, ligada às habilidades dos indivíduos; (3) saber-ser/estar, destinada a mudar atitudes e interesses; e (4) querer-fazer, numa vertente mais motivacional (Camara et al., 2016). Grande parte das vezes, o próprio desenvolvimento de um indivíduo em termos das suas competências acaba por ser um dos primórdios da progressão de carreira uma vez que para ascender numa organização ou para exercer uma nova função, seja vertical ou horizontalmente, são necessárias competências para corresponder ao potencial máximo da função.

Na ótica da progressão de carreira, é necessário que as organizações tenham implementado um plano de carreiras englobado na gestão das mesmas. Este plano começa por ser delineado consoante as necessidades da organização e da sua estrutura em conjunto com o plano individual dos colaboradores, tendo como principal objetivo a evolução e desenvolvimento dos mesmos para que atinjam o seu máximo potencial (Camara et al., 2016). É de referir que o conceito de carreira tem vindo a ser percecionado de outra forma devido à mudança de paradigma das estruturas das organizações. Numa organização hierárquica, como o próprio nome indica, o objetivo principal de um colaborador era subir na hierarquia, sendo que o seu potencial era avaliado com esse intuito. Atualmente, as estruturas organizacionais encontram-se mais horizontais, em virtude de que a movimentação hierárquica já não constitui uma condição para o desenvolvimento e realização dos indivíduos da organização (Camara et al., 2016) uma vez que acaba por ser valorizado o crescimento orgânico do

colaborador e este também tem responsabilidades para com o seu trajeto de carreira. Como tal, para que haja uma visão mais global do negócio, os indivíduos começam a optar por carreiras em ziguezague, onde podem circular em diferentes funções, fazendo movimentos laterais, o que permite adquirir novas competências e desenvolver as já existentes. Para que exista uma boa gestão de carreiras, é importante que isso seja feito de forma estruturada, uma vez que permite “o estabelecimento de orientações uniformes para o desenvolvimento de carreiras em todos os setores” da organização e a “implementação generalizada de ferramentas para gerir esse desenvolvimento” (Camara et al., 2016, p. 422).

A atração é um dos desafios que as empresas enfrentam, uma vez que é na atração que os potenciais candidatos e futuros colaboradores têm o início de todo o processo de identificação com a empresa e veem o potencial de crescimento com a mesma. Neste sentido, as empresas têm desenvolvido várias estratégias que se focam no colaborador promovendo diferentes sistemas de recompensas, apostando no desenvolvimento através da formação e planos de progressão de carreira, e garantindo que as equipas têm pessoas capazes de uma boa liderança que irão garantir o feedback e ajudarão a equipa no seu desenvolvimento, por forma a atingir os objetivos propostos. Ainda durante o processo de recrutamento, estratégias ligadas a uma proposta de valor, à garantia que a função se adequa à pessoa certa, divulgação de eventos relacionados com o clima e cultura organizacional que promovem a *employer branding* da organização irão promover a longo prazo uma maior atração de talentos. Contudo, há que existir a manutenção dessa atração inicial, especialmente quando estes candidatos se tornam a colaboradores e ir efetivamente ao encontro das suas expectativas.

3.6 RETENÇÃO

A retenção de talentos é importante para as empresas devido a uma maior diversidade de oportunidades que colidem com a noção de um emprego para a vida, dado que os indivíduos estão mais recetivos a uma mudança, sendo por isso imprescindível fomentar certas estratégias para os reter.

Dado esta diversidade de oportunidades, as empresas podem perder os seus colaboradores e esta perda pode ser originada por diferentes motivos. Branham (2002) e Cunha (2020) indicam a discrepância entre salário e desempenho, falta de crescimento profissional, carência no reconhecimento ou valorização do seu trabalho, ausência de oportunidades para utilizar as suas competências, possuir expectativas

irrealistas e falta de identificação com uma cultura mais abusiva ou tóxica da empresa. No que concerne este último ponto, considera-se também a carência no apoio à criatividade, à acessibilidade a novas tecnologias e uma comunicação desajustada como outros fatores que podem levar à saída de colaboradores.

De forma a perceber o estado atual de uma organização para que seja possível estabelecer e consolidar estratégias de retenção de talento, há que considerar o processo que é regulado pelo diagnóstico organizacional, uma vez que “pensa-se que muitas organizações estão condenadas a desaparecer, se não souberem efetuar um diagnóstico correto da sua realidade interna e externa” (Ferreira & Martinez, 2015, p. 22) sendo esse o início da fomentação da estratégia organizacional. Sendo a retenção de talentos um dos pináculos que tem vindo a receber especial atenção devido ao aumento de oferta de oportunidades de trabalho, torna-se pertinente compreender de que forma é que o próprio diagnóstico organizacional, visando a compreensão da realidade atual, pode contribuir para a definição de melhores estratégias de retenção de talento já que acaba por ser um importante aliado da mudança organizacional que, hoje em dia, é a “palavra de ordem” para uma organização se manter competitiva e em crescimento.

O diagnóstico organizacional é um processo que permite aos gestores uma maior visibilidade do que está a acontecer internamente e externamente à organização (Ferreira & Martinez, 2015), sendo que o seu principal objetivo é “conhecer e analisar o funcionamento da organização em toda a sua complexidade, possibilitando uma avaliação de todos seus aspetos, sejam económicos, estruturais ou organizacionais” (Júnior, Cintra, Tozze, Rigo, Campos, Feijó & Camargo, 2014, p. 72). Ao perceber todas as variáveis integradas e que influenciam diretamente a atuação da organização, o diagnóstico acabará por permitir um meio de enquadramento daquelas que são as necessidades reais da empresa face ao que é necessário que esta mude para continuar a dar resposta às exigências da atualidade, seja devido ao mercado em si, seja devido às aspirações e motivações dos trabalhadores (Ferreira & Martinez, 2015). Ao serem identificados os pontos fortes e fracos de uma organização, o próprio diagnóstico pode ser, em si, um meio de definição da orientação da organização uma vez que a mudança que este abrange irá reverter-se no desenvolvimento de um ponto de vista crítico de grande parte dos gestores em relação aos recursos humanos e cultura presentes na empresa onde trabalham (Ferreira & Martinez, 2015).

As etapas do processo de diagnóstico organizacional são 05 (cinco), traduzindo-se na identificação do problema, recolha de dados, análise dos dados, constituição do

diagnóstico e o seu feedback (Ferreira & Martinez, 2015), sendo que por trás de cada diagnóstico deve existir um modelo teórico-conceitual que oriente o gestor na recolha dos dados e a identificação dos dados relevantes e pertinentes para o efeito.

Burke (1994, citado por Ferreira & Martinez, 2015) identifica a preponderância da adoção de diferentes modelos aquando do processo de diagnóstico organizacional devido ao facto de facilitar na codificação e categorização dos dados, facilitam a interpretação e compreensão dos dados recolhidos e, ainda, a promoção de uma linguagem comum que pode ser partilhada e utilizada por todos os membros de uma organização. Além disso, o próprio modelo acaba por ter em conta o alvo do diagnóstico (se é individual, grupal ou organizacional) e o facto do problema ser originado dentro da organização ou com a relação que é estabelecida com o meio (Beer & Spector, 1993, citado por Ferreira & Martinez, 2015). Atendendo ao estudo levado a cabo e no decorrer da identificação do problema de investigação, o diagnóstico acabou por ser orientado organizacionalmente em termos do setor do Turismo Militar enquanto que a origem do problema em si acaba por ter tanto a vertente do que é gerado no setor (em termos de reter as pessoas que já fazem parte deste setor turístico) como na própria relação que o setor tem com a restante envolvente em termos de oportunidades de desenvolvimento da prática e investimento no mesmo.

Focando especificamente no domínio da retenção de talento, antes de definir quais as estratégias a utilizar para reter os talentos, é necessário analisar os motivos deste acontecimento. Para evitar a saída de colaboradores, será necessário criar um estudo sobre o clima organizacional, de forma a perceber o nível de satisfação dos mesmos (Alves, 2019). Outras estratégias que podem ser utilizadas são, na fase de recrutamento, identificar os pontos positivos e necessidades de desenvolvimento da empresa, de modo a balizar as expectativas do candidato. Adicionalmente, contratar pessoas séniores poderá ser uma mais-valia, pois tipicamente apresentam mais lealdade e compromisso para com a empresa (Alves, 2019; Bonache Pérez, 2002). Contudo, o ambiente social da organização é uma vantagem, pois permite criar lealdade entre os colegas e um maior sentimento de pertença (Alves, 2019; Camara et al., 2016; Madeira, 2013; Vintém, 2020). Também neste sentido, programas de *mentoring* e *coaching* fomentam esta ligação, permitindo, por um lado, criar uma rede de apoio e suporte ao talento e, por outro, desbloquear o seu potencial com vista ao seu desempenho, garantindo um sistema de feedback constante (Camara et al., 2016; Tulgan, 2001; Vintém, 2020). Igualmente importante será considerar o indivíduo como um talento, com base nas suas competências e motivações, por forma a se ajustarem

as estratégias e apelar a uma maior empatia com a empresa (Alves, 2019; Bonache Pérez, 2002; Camara et al., 2016), mantendo um equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Alves, 2019; Camara et al., 2016; Madeira, 2013). Adicionalmente, as organizações começaram a dar importância às iniciativas dos seus colaboradores, permitindo assim uma estrutura interna mais informal e fomentar uma maior confiança no indivíduo (Alves, 2019; Cunha, 2020; Figueiredo, 2015).

Todas estas estratégias devem ter por objetivo a retenção do talento a longo prazo. Neste sentido, sistemas de recompensas adequados, níveis de motivação elevados e uma boa relação com a empresa farão com que, tanto colaboradores quanto organizações, se possam desenvolver (Alves, 2019; Camara et al., 2016; Cunha, 2020).

Nesta ótica, dando ênfase à motivação, esta acaba por ser norteadora de grande parte dos comportamentos que os trabalhadores têm para elaborar o seu trabalho, sendo um dos principais fatores de envolvimento não só com o trabalho, mas de compromisso com a própria organização. A literatura tem vindo a cimentar diversas teorias que acabam por ser agrupadas em dois *clusters*: as teorias de conteúdo, que pressupõem a compreensão das variáveis internas que levam ao comportamento, e as teorias de processo que se focam na identificação de fatores que podem levar os indivíduos a ficarem motivados (Ferreira & Martinez, 2015). Os sistemas de recompensas e uma boa relação com a empresa acabam por ser, por exemplo, fatores processuais que fazem parte do contexto organizacional e que podem conduzir a um aumento da motivação dos trabalhadores.

Para além disso, a própria perspetiva de desenvolvimento de carreira acaba por ser uma das principais estratégias não só em termos de gestão de talento, mas de retenção do mesmo (Turi et al., 2019), estando fortemente aliado às componentes motivacionais individuais e a forma como os indivíduos estabelecem o vínculo com a organização. Segundo a Teoria do *Work Design* (Hackman & Oldham, 1980), os estados psicológicos originados do aumento de responsabilidades, conhecimento de resultados e aquisição de novos conhecimentos são determinantes da motivação no local de trabalho pois acabam por ser fatores que promovem uma progressão, não apenas de carreira, mas também possibilita uma dinâmica em termos de não estagnação do trabalhador. Esta teoria refere que existem 05 (cinco) características que acabam por definir a motivação dos trabalhadores nesta ótica: a variedade de funções que podem desempenhar, a identificação com o que estão a fazer, o significado que isso tem para a pessoa em termos de valorização das ações que está a levar a cabo, a autonomia (que acaba por

estar relacionada com o empoderamento que a pessoa sente no seu local de trabalho) (Turi et al., 2019), e o feedback que permite que os trabalhadores tenham uma perceção dos resultados obtidos e da valorização dos mesmos pela organização (Hackman & Oldham, 1980).

Muitos investigadores têm vindo a defender que a retenção de talento pode ser feita através de teorias e modelos de base motivacional, mas a verdade é que existe toda uma diversidade de variáveis a serem tidas em conta aquando do processo de formulação de estratégias de retenção organizacionais (Hanif & Yunfei, 2013). O processo de retenção acaba por ir ao encontro e reforço das estratégias de atração inicialmente estipuladas pois funciona como um ciclo. O que acontece de forma contínua é que aquando da retenção de talento, há que existir um especial foco naquilo que é valorizado pelo colaborador em função da sua carreira, seja em termos de progressão de carreira, aspetos motivacionais ou, até mesmo, de uma melhoria a nível de sistemas de recompensas e bonificações.

3.7 SÍNTESE

A GRH apresenta um papel fundamental para qualquer empresa, visto que tem como objetivo a gestão das decisões que afetam a relação entre a organização e os seus colaboradores (Beer, 1985, citado por Madeira, 2013).

Nos últimos anos, tem-se assistido a diversas alterações nos conceitos de Talento e Gestão de Talento, dado que as empresas demonstram uma preocupação na evolução das suas práticas, adaptando estes conceitos ao seu *core*.

Perante isto, as organizações ajustaram as suas atividades de negócio e estratégias por forma a englobar sistemas dinâmicos, com o intuito de promover a atração, desenvolvimento e retenção dos seus colaboradores.

Face à competitividade entre as empresas, cada vez mais é relevante a atração de talentos para que as empresas consigam atingir as suas metas e objetivos. A atração de indivíduos deverá ter em consideração as suas necessidades e motivações, bem como as suas estratégias de negócio.

Para atrair é fundamental que a empresa procure desenvolver planos de desenvolvimento de carreira, estabelecer lideranças que acompanhem e fomentem o desenvolvimento do talento, e que lhe proporcionem autonomia. Igualmente, a missão,

valores, cultura e ambiente organizacional torna-se tão ou mais importante quanto questões económicas.

Com a proliferação da tecnologia e globalização e dado o aumento de oportunidades de emprego, as empresas enfrentam desafios não só na atração dos talentos, bem como na retenção dos seus colaboradores (Tarique & Schuler, 2010).

Dos diversos motivos que levam um colaborador à sua saída, pode-se destacar a discrepância entre salário e responsabilidades, a falta de identificação com o clima e cultura organizacional, que, conseqüentemente, levam a uma diminuição da sua motivação. É, pois, importante que as empresas desenvolvam estratégias que permitam aumentar a satisfação dos seus colaboradores com vista a um desenvolvimento e progressão dos seus talentos, a uma cultura e ambiente saudáveis e que, desta forma, permitam garantir um sentimento de pertença, lealdade e compromisso para com a empresa.

CAPÍTULO 4 – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA: ENTREVISTA E INQUÉRITO

4.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão analisados os resultados provenientes das entrevistas e dos inquéritos realizados, ambos aplicados a pessoas que trabalham, efetivamente, no setor do turismo militar. O grande objetivo é perceber quais as ações de atração e retenção de recursos humanos que os indivíduos desta área turística mais valorizam.

Relativamente às entrevistas (ver Apêndice C), foram realizadas *online*, à exceção de uma que decorreu presencialmente, por preferência do entrevistado. A entrevista contém uma (01) pergunta sociodemográfica e cinco (05) perguntas sobre o tema desta investigação.

Foram entrevistadas doze (12) pessoas, que devido aos cargos que exercem e ao trabalho desenvolvido no decorrer das suas carreiras, possuem elevados conhecimentos na área dos recursos humanos e do turismo militar.

Para a análise estatística das respostas dos entrevistados, recorreu-se a matrizes cromáticas das unidades de contexto e de registo e de matrizes de análise de conteúdo de cada questão da entrevista. Esta última análise só recai sobre as perguntas específicas do tema da presente dissertação.

Relativamente ao inquérito (ver Apêndice B), a sua distribuição e realização decorreu através da plataforma *Google Forms*, uma vez que facilita a partilha, via *link*, entre várias pessoas e permite que haja uma maior facilidade no preenchimento do inquérito, visto ser uma plataforma bastante intuitiva.

O inquérito é composto por três (03) secções. A primeira descreve questões de carácter sociodemográfico; a segunda está relacionada com as ferramentas que podem ser utilizadas na atração de recursos humanos; e a terceira é dedicada à parte da retenção desses mesmos recursos. São vários os tipos de questões que foram utilizadas neste

estudo, sendo elas questões fechadas de escolha múltipla, questões fechadas de resposta única e questões com escala de *Likert* de sete (07) níveis.

Para analisar estatisticamente estas questões foi necessário atribuir uma cotação a cada opção de resposta. Neste sentido, o “Concordo Totalmente” corresponde a 7 e o “Discordo Totalmente” corresponde a 1. Para além desta cotação, existiram duas exceções: na questão 25, com o “Não” a corresponder a 1 e o “Sim” a 3, e na questão 26, com “Muito Más” a corresponder a 1 e “Muito Boas” a corresponder a 5.

O inquérito esteve *online* desde Junho a Outubro de 2021, tendo obtido um total de 43 respostas, traduzindo-se numa amostra aleatória simples. Após essa data, o inquérito foi encerrado e foi realizado o tratamento dos dados recolhidos.

4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

4.2.1 ANÁLISE DE CONTEÚDOS

Seguidamente, serão analisadas as questões das entrevistas através de uma matriz cromática. Esta irá servir para analisar cada resposta dada, de modo a verificarem-se as similaridades e discordâncias entre as opiniões dos entrevistados.

Quadro 1: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.2 da entrevista (1/2).

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“sim.”	2.1
#2	“fazer uma boa avaliação aos indivíduos (...) as pessoas certas para ocupar determinada vaga.”	2.2
#3	“sim, faz toda a diferença.” “a gestão é importante para retirar o melhor de cada um.”	2.1 2.2
#4	“tem de haver consciência das competências de cada indivíduo” “alocar os diferentes profissionais às funções que melhor se enquadram”	2.1 2.2
#5	“gestão de recursos humanos é sempre um fator crucial a todos os níveis” “faz toda a diferença no trabalho que é apresentado”	6.1 2.2
#6	“uma boa gestão das qualificações (...) nem sempre contribui para o reter na organização”	2.3
#7	“as pessoas adequadas aos lugares que desempenham (...) com formação própria”	2.2
#8	“é extremamente necessária” “sabermos que posto é que cada individuo deve ocupar”	2.1 2.2

Quadro 2: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.2 da entrevista (2/2).

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#9	“com toda a certeza”	2.1
#10	“sem dúvida” “temos de orientar as pessoas para determinados cargos”	2.1 2.2
#11	“sim é desejável”	2.1
#12	“é fundamental (...) para manter a estabilidade da organização” “devem possuir as habilitações necessárias para a função ou cargo pretendido”	2.1 2.2

Quadro 3: Análise de Conteúdo (final) da Questão 1.2 da entrevista.

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			12
Questão 2															
Boa gestão das qualificações de cada individuo contribui para a sua retenção na organização	2.1 Sim	x		x	x	x			x	x	x	x	x	9	9/12 (75%)
	2.2 Individuos adequados às vagas existentes		x	x	x	x		x	x			x	x	8	8/12 (66,7%)
	2.3 Não							x						1	1/12 (8,33%)
Conclusão da Questão 2: 75% dos entrevistados refere que uma boa gestão das qualificações de cada individuo é um fator que contribui para a sua retenção. 66,70% dos sujeitos afirmam que os indivíduos devem ter funções que se adequem ao seu background profissional e também preferência pessoal. Apenas 1 entrevistado indica que essa gestão não contribui para reter o individuo na organização.															

Quadro 4: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.3 da entrevista (1/2).

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“eu acho que sim.” “reconhecimento de um trabalho bem feito (...) fazer parte dessa missão.”	3.1 3.2
#2	“sim” “pessoas que estejam muito envolvidas nos projetos da organização.”	3.1 3.2
#3	“sim.” “não há muitas pessoas especializadas.”	3.1 3.3
#4	“claramente” “competências vêm pela formação”	3.1 3.4

Quadro 5: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.3 da entrevista (2/2).

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#5	“sim, sem dúvida”	3.1
	“saber para onde caminham”	3.5
	“os direitos das pessoas estarem sempre salvaguardados”	3.6
	“sintam sempre que estão a contribuir”	3.2
#6	“acaba por ser muito relativo (...) nem sei se isso existe.”	3.7
#7	“como é óbvio, sim.”	3.1
	“que tenham gosto por aquilo que estão a fazer”	3.2
#8	“boas práticas de atração e retenção dos recursos humanos são fundamentais (...)”	3.1
#9	“sim, obedece precisamente a isso”	3.1
#10	“sem dúvida que as boas práticas estão implícitas”	3.1
#11	“acho que sim”	3.1
#12	“eu diria que sim”	3.1
	“habilitações”	3.3
	“qualificações”	3.4
	“conseguir motivar estes colaboradores”	3.2

Quadro 6: Análise de Conteúdo (final) da Questão 1.3 da entrevista (1/2).

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados												Unidades de Enumeração	Resultados	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Questão 3																
A importância das boas práticas de atração e retenção de recursos humanos no desenvolvimento do turismo militar	3.1 Sim	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	11	11/12 (91,67%)	
	3.2 Motivação	x	x			x		x					x	5	5/12 (41,67%)	
	3.3 Recrutamento de pessoas especializadas			x									x	2	2/12 (16,67%)	
	3.4 Formação				x								x	2	2/12 (16,67%)	
	3.5 Conhecimento dos objetivos					x								1	1/12 (8,33%)	

Quadro 7: Análise de Conteúdo (final) da Questão 1.3 da entrevista (2/2).

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados												Unidades de Enumeração	Resultados	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Questão 3																
A importância das boas práticas de atração e retenção de recursos humanos no desenvolvimento do turismo militar	3.6 Direitos salvaguardados					x									1	1/12 (8,33%)
	3.7 Não						x								1	1/12 (8,33%)
<p>Conclusão da Questão 3: 91,67% dos entrevistados refere que as boas práticas de atração e retenção de recursos humanos é importante para o desenvolvimento desta área turística. Alguns entrevistados mencionam alguns exemplos, tais como motivação (41,67%), recrutamento de pessoas especializadas (16,67%), formação (16,67%), conhecimento dos objetivos (8,33%) e direitos salvaguardados (8,33%). 1 entrevistado refere que não há muitas pessoas especializadas. Contudo, apenas 1 entrevistado apresentou uma opinião contrária à dos restantes.</p>																

Quadro 8: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.4 da entrevista (1/2).

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“cumpram as ordens que são dadas.”	4.1
	“é importante que seja dada formação (...).”	4.2
	“há um requisito que é o rigor histórico.”	4.1
#2	“prazer de fazer esse trabalho.”	4.3
	“conhecimento sobre a área”	4.2
	“disponibilidade por parte da pessoa”	4.4
#3	“tem de se gostar da temática.”	4.3
	“paixão pela história, pelo património”	4.3
	“rigor histórico”	4.1
	“a capacidade de trabalhar em equipa”	4.4
	“a seriedade”	4.1
	“capacidade de mudar o discurso conforme o público”	4.5
#4	“a salvaguarda e preservação do património”	4.6
	“o marketing e a publicidade”	4.7
	“o rigor”	4.1
	“competências digitais”	4.2
#5	“a interação com o público”	4.5
	“a questão das línguas”	4.2
#6	“Formação (...) o design (...) audiovisuais”	4.2
	“interação com o público”	4.5

Quadro 9: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.4 da entrevista (2/2).

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#7	“formação adequada para aquilo que vai fazer”	4.2
	“gostar daquilo que vai fazer”	4.3
#8	“área administrativa”	4.2
	“área financeira”	4.2
	“hábeis no atendimento”	4.5
	“hábeis (...) nas visitas guiadas”	4.2
#9	“tenham formação em museologia”	4.2
	“tenham formação em história”	4.2
	“jeito para estar com o público”	4.5
	“gosto pela área em questão”	4.3
#10	“gosto pela história, pela museologia”	4.3
	“a qualificação”	4.2
	“ser cativante, saber transmitir o que se deseja”	4.5
	“Serem produtivas”	4.1
#11	“capacidade de mediação oral”	4.5
	“capacidade de captar a atenção das pessoas”	4.5
	“se interessem pela vida militar”	4.3
	“se interessem pela história em geral”	4.3
	“tem que saber vender este produto”	4.5
	“apaixonada por esta área”	4.3
#12	“gosto pelo contacto humano”	4.5
	“possuam competências linguísticas”	4.2
	“no gosto da pessoa por esta área”	4.3
#12	“executa, desde infância, algo de criativo”	4.3

Quadro 10: Análise de Conteúdo (final) da Questão 1.4 da entrevista (1/2).

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			12	
Questão 4																
Requisitos que os indivíduos devem possuir para trabalhar nesta área turística	4.1 Qualidade de Serviço	x		x	x								x		4	4/12 (33,33%)
	4.2 Competências profissionais	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		10	10/12 (83,33%)
	4.3 Motivação		x	x				x		x			x	x	6	6/12 (50%)
	4.4 Trabalho em equipa		x	x											2	2/12 (16,67%)

Quadro 11: Análise de Conteúdo (final) da Questão 1.4 da entrevista (2/2).

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			12
Questão 4															
Requisitos que os indivíduos devem possuir para trabalhar nesta área turística	4.5 Comunicação			x		x	x		x	x	x	x		7	7/12 (58,33%)
	4.6 Conservação do património				x									1	1/12 (8,33%)
	4.7 Divulgação				x									1	1/12 (8,33%)
<p>Conclusão da Questão 4: 83,33% dos entrevistados refere que os indivíduos devem possuir determinadas competências para trabalhar nesta vertente turística. 58,33% estão de acordo que é preciso saber comunicar. 50% afirma que a motivação é um requisito importante. 33,33% menciona a qualidade de serviço como sendo algo necessário. 16,67% indica que o saber trabalhar em equipa é relevante. A conservação do património (8,33%) e a divulgação (8,33%) são outros requisitos que foram mencionados.</p>															

Quadro 12: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.5 da entrevista.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"investigação histórica (...)"	5.1
#2	"estudarem a área (...) haja conhecimento."	5.1
#3	"haver mais debates sobre as temáticas"	5.2
	"a capacitação desses agentes"	5.1
	"saber o que o público/cliente quer (...) a comunidade deseja"	5.3
	"ligação do público com o privado"	5.4
#4	"divulgação da imagem (...) marketing"	5.2
	"a formação"	5.1
#5	"podemos ser embaixadores do nosso próprio trabalho"	5.2
#6	"a divulgação (...) com os grupos que têm relação connosco"	5.2
	"melhoria das acessibilidades"	5.3
	"a informação em outras línguas"	5.2
#7	"um planeamento destas ações de turismo militar"	5.5
	"envolver todos os recursos humanos ligados à área"	5.4
#8	"a melhoria das qualificações"	5.1
#9	"palestras aos visitantes"	5.2
#10	"chamar a atenção, nos diversos grupos que nos visitam, para algo que lhes seja conhecido e familiar"	5.3
	"aprender com os nossos colegas"	5.1
#11	"perceber-se o que é o turismo militar (...) mostrar que produto temos"	5.2
#12	"uma investigação constante"	5.1
	"alargar a nossa divulgação"	5.2

Quadro 13: Análise de Conteúdo (final) da Questão 1.5 da entrevista.

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados												Unidades de Enumeração	Resultados	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Questão 5																
Futuras ações que contribuam para o desenvolvimento do turismo militar	5.1 Qualificação profissional	x	x	x	x				x		x		x	7	7/12 (58,33%)	
	5.2 Divulgação			x	x	x	x			x			x	x	7	7/12 (58,33%)
	5.3 Necessidades do Público			x			x						x		3	3/12 (25%)
	5.4 Ligação entre os vários intervenientes			x						x					2	2/12 (16,6%)
	5.5 Planeamento									x					1	1/12 (8,33%)
<p>Conclusão da Questão 5: 58,33% dos entrevistados afirma que é necessário trabalhar as qualificações profissionais dos indivíduos e também é importante que haja uma maior divulgação deste setor turístico. 25% menciona que é necessário estar atento às necessidades do público. 16,67% refere que é preciso criar uma ligação entre os vários intervenientes desta área. Apenas 1 entrevistado indica que é importante haver um planeamento das ações no turismo militar.</p>																

Quadro 14: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.6 da entrevista (1/2).

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“(…) como são atividades sazonais, não podemos garantir um emprego (…) a longo prazo.”	6.1
#2	“a pessoa tem família no local (…)”	6.2
	“a pessoa vai trabalhar para a zona onde vive.”	6.2
	“questões económicas”	6.3
	“projeto que lhe agrada”	6.4
#3	“se se estão a sentir bem”	6.4
	“debater este assunto”	6.6
#4	“um ambiente favorável e propício”	6.5
	“a questão das lideranças internas”	6.7
	“se a minha empresa tiver valor e uma missão (…) sou atrativo”	6.5

Quadro 15: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 1.6 da entrevista (2/2).

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#5	“é muito importante ter equipas coesas (...) é bom que a equipa se mantenha”	6.5
	“uma preocupação com os recursos”	6.5
	“preservar os momentos de descanso”	6.8
	“fazer com que eles se sintam parte desta missão”	6.5
	“envolver a comunidade na equipa”	6.5
#6	“potencializar as qualificações dos indivíduos”	6.9
	“acompanhar as pessoas no seu percurso na empresa”	6.7
	“dar possibilidades de desenvolver a sua carreira”	6.9
#7	“as melhores condições de trabalho”	6.3
	“qualificações adequadas”	6.9
#8	“igualar as expetativas dos recursos”	6.3
#9	“temos que perceber o que as pessoas querem”	6.4
#10	“as escolas (...) têm que apresentar estas áreas profissionais e enriquecer o prazer de conhecer a história”	6.6
#11	“pessoas com as qualificações necessárias (...) nas devidas funções”	6.9
#12	“ver os nossos chefes”	6.7
	“os recursos materiais, financeiros”	6.3
	“mostrarmos capacidade, qualidade, eficácia e eficiência”	6.5

Quadro 16: Análise de Conteúdo (final) da Questão 1.6 da entrevista (1/2).

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados												Unidades de Enumeração	Resultados	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Questão 6																
O que fazer para atrair e reter recursos humanos no turismo militar	6.1 Combater a sazonalidade	x													1	1/12 (8,33%)
	6.2 Local de trabalho		x												1	1/12 (8,33%)
	6.3 Condições salariais e outros benefícios		x					x	x					x	4	4/12 (33,33%)
	6.4 Motivação		x							x					2	2/12 (16,66%)
	6.5 Cultura				x	x								x	3	3/12 (25%)

Quadro 17: Análise de Conteúdo (final) da Questão 1.6 da entrevista (2/2).

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			12		
Questão 6																	
O que fazer para atrair e reter recursos humanos no turismo militar	6.6 Divulgação			x									x		2	2/12 (16,66%)	
	6.7 Lideranças internas				x		x								x	3	3/12 (25%)
	6.8 Equilíbrio vida pessoal-profissional					x										1	1/12 (8,33%)
	6.9 Formação						x	x						x		3	2/12 (16,66%)
<p>Conclusão da Questão 6: Relativamente à atração, foram enumeradas diversas ações, nomeadamente, o combate à sazonalidade que afeta este setor (8,33%), o local de trabalho (8,33%) e a divulgação (16,66%). No que concerne a retenção, alguns entrevistados referem que as lideranças internas (25%), o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (8,33%) e a formação (16,66%) são fatores a ter em conta. São também mencionadas a cultura (25%), a motivação (16,66%) e as condições salariais e outros benefícios (33,33%), que tanto podem atrair como reter um indivíduo.</p>																	

4.3 RESULTADOS DOS INQUÉRITOS

4.3.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

A primeira secção do inquérito é reservada às perguntas de cariz sociodemográfico, sendo que a sua análise é feita de seguida.

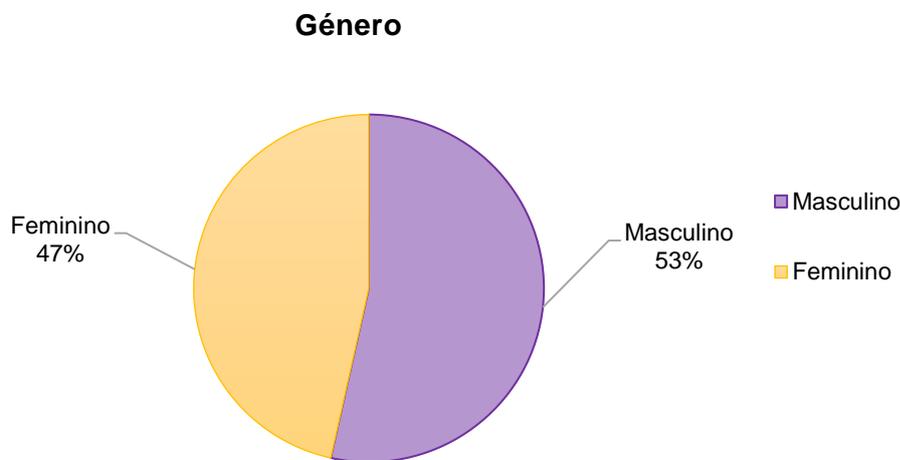


Gráfico 1: Respostas à questão 1 "Género".

Com uma amostra de 43 sujeitos, 23 são do género masculino, o que representa 53% do total de inquiridos e, no que concerne ao género feminino, participaram 20 (47%) pessoas.

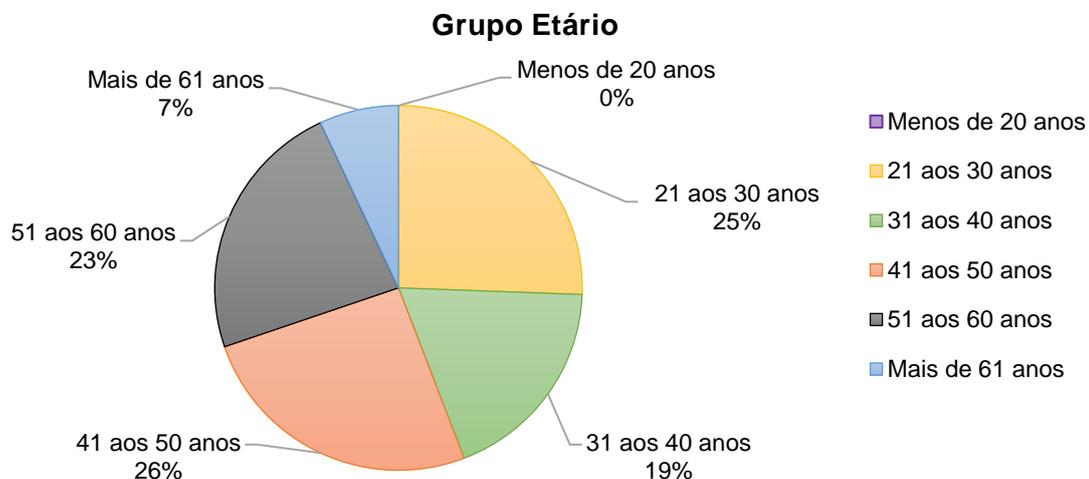


Gráfico 2: Respostas à questão 2 "Grupo Etário".

De acordo com o gráfico apresentado relativamente ao grupo etário, verifica-se que 26% dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos. 25% dos sujeitos estão na faixa etária entre os 21 aos 30 anos e 23% entre os 51 e os 60 anos. Observa-se ainda que 19% desta amostra está compreendida entre 31 e os 40 anos. Com mais de 61 anos (inclusive), há uma percentagem de 7% de respostas. Nenhum dos inquiridos tem menos de 20 anos (inclusive).

No que concerne ao estado civil, 35% dos inquiridos são casados e 35% são solteiros. 16% encontram-se em união de facto e 12% são divorciados. Por último, verifica-se que 2% dos sujeitos são viúvos.

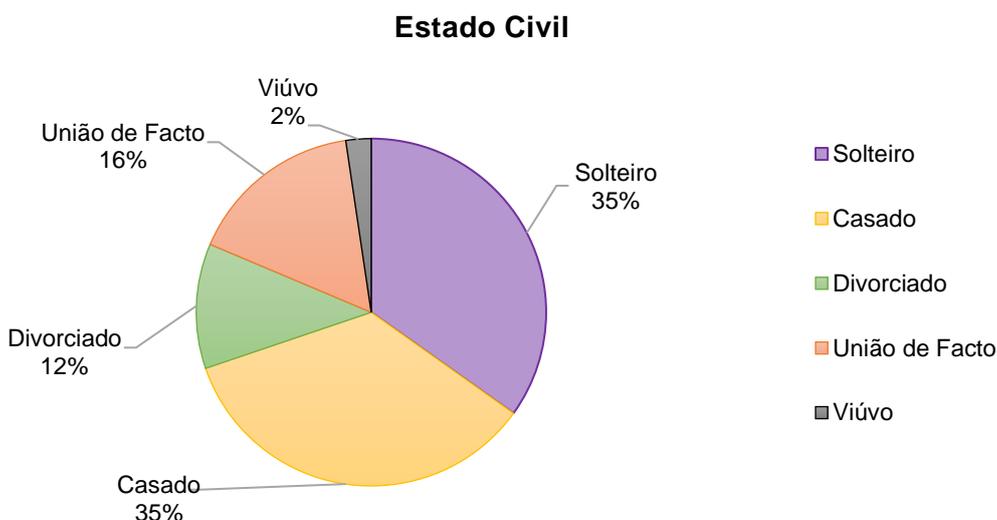


Gráfico 3: Respostas à questão 3 "Estado Civil".

Relativamente à questão das habilitações literárias, 65% dos inquiridos têm o ensino superior e 26% têm o ensino secundário. Cerca de 7% dos sujeitos têm o ensino profissional e os restantes 2% têm o ensino básico.

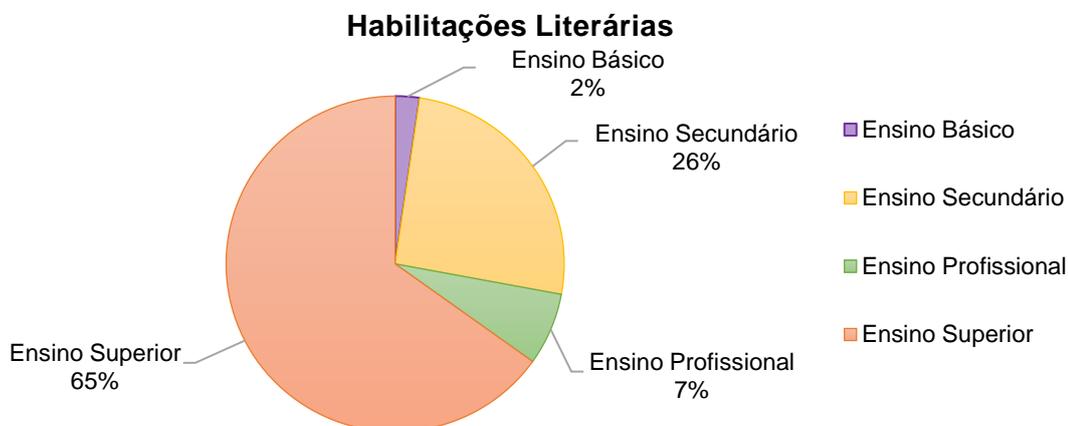


Gráfico 4: Respostas à questão 4 "Habilitações Literárias".

De acordo com o gráfico 5, relativamente à questão do nível hierárquico onde o inquirido está inserido na organização de acordo com as funções que desempenha, 49% está no nível operacional, 35% no nível tático e 16% encontra-se no nível estratégico.

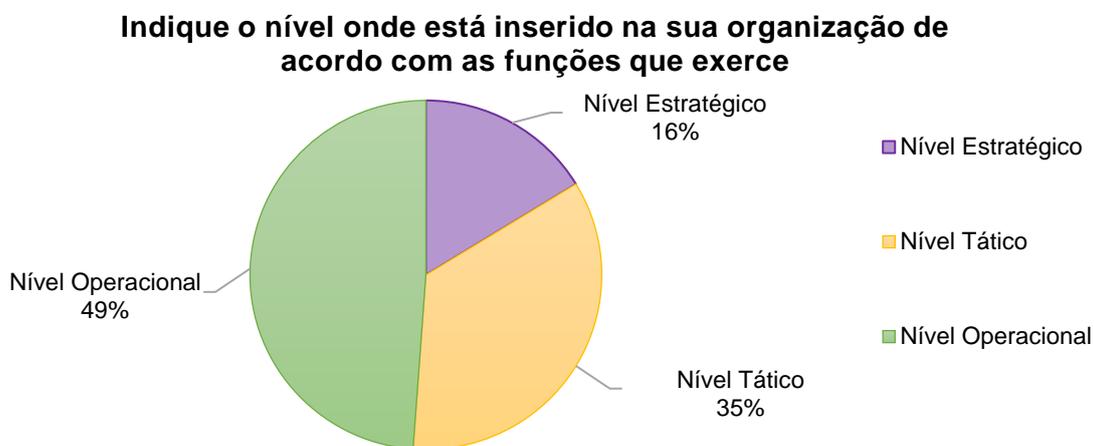


Gráfico 5: Respostas à questão 5 "Indique o nível onde está inserido na sua organização de acordo com as funções que exerce".

O gráfico 6 está organizado por distritos e verifica-se que 15 (35%) inquiridos são do distrito de Lisboa, 8 (19%) da região autónoma da Madeira, 7 (16%) da região autónoma dos Açores, 5 do distrito de Setúbal e os restantes inquiridos estão espalhados por Viana do Castelo, Bragança, Guarda, Coimbra, Leiria, Portalegre e Santarém.

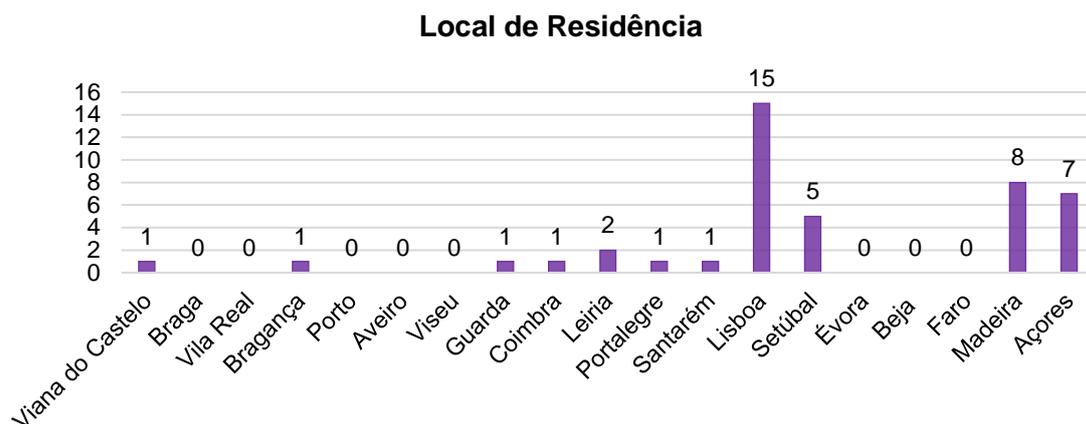


Gráfico 6: Respostas à questão 6 "Local de Residência".

4.3.2 QUESTÕES ESPECÍFICAS SOBRE A ATRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

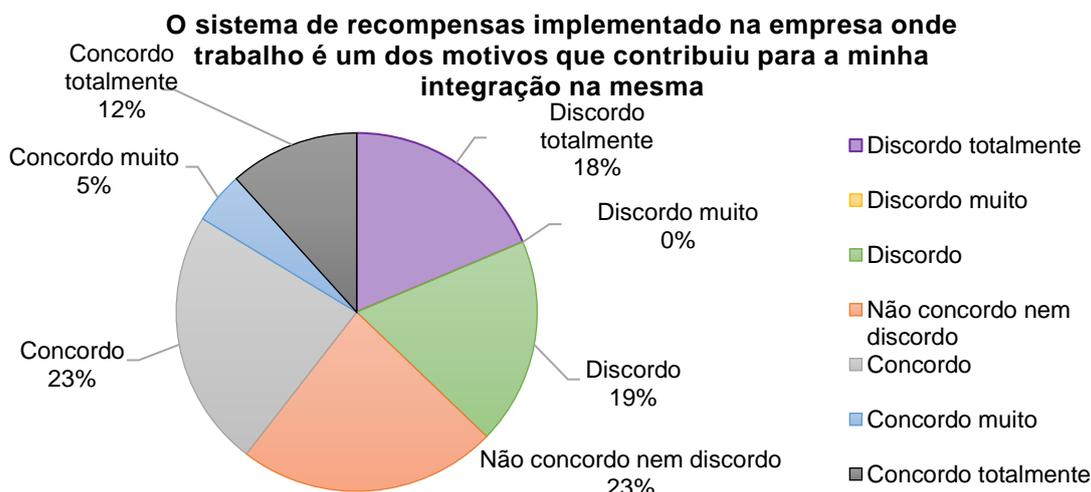


Gráfico 7: Respostas à questão 7 "O sistema de recompensas implementado na empresa onde trabalho é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na mesma".

Tendo em conta a afirmação apresentada na questão 7, verifica-se que 40% dos inquiridos concorda que o sistema de recompensas implementado na sua empresa contribuiu para a sua integração. Destes 40%, 23% concordam, 12% concordam totalmente e 5% concordam muito. Já 23% não concordou nem discordou e 37% dos sujeitos discordam desta afirmação, sendo que 19% discordam e 18% discordam totalmente.

Tabela 1: Análise estatística da questão 7.

Média	3,93 (~4)
Desvio Padrão	1,84
Moda	4 (Não concordo nem discordo) e 5 (Concordo)
Mínimo	1 (Discordo totalmente)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

Na tabela 1, encontra-se representada a análise estatística relativa à questão 7. A média das respostas tendeu para o não concordo nem discordo ($M = 3,93$; $DP = 1,84$). A moda é bimodal, uma vez que houve 2 opções que foram as mais escolhidas, nomeadamente não concordo nem discordo e concordo. As respostas variam entre discordo totalmente e concordo totalmente.

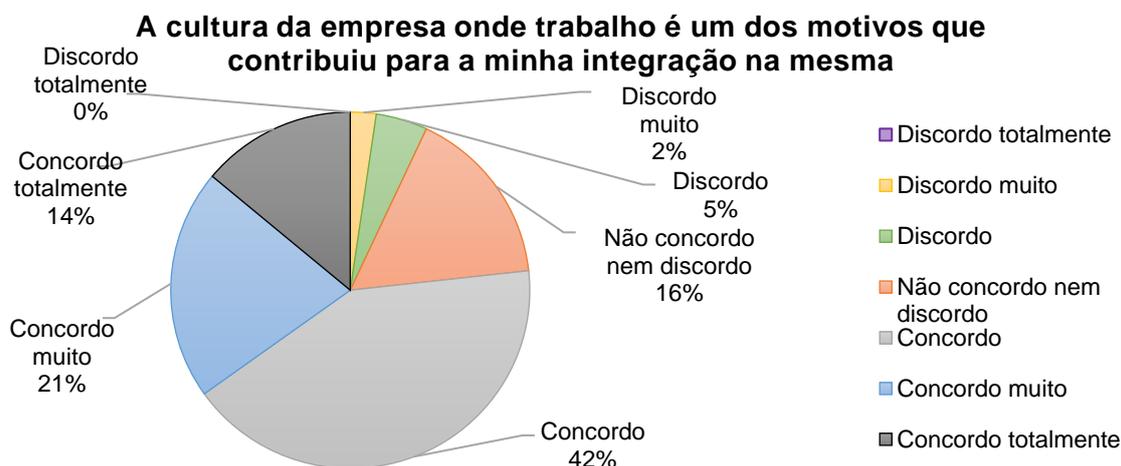


Gráfico 8: Respostas à questão 8 "A cultura da empresa onde trabalho é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na mesma".

À questão 8, 7% dos inquiridos discorda que a cultura seja um motivo que contribuiu para a sua integração na empresa onde está. Esta percentagem é dividida entre 2% que discordam muito e 5% que discordam. Nenhum discordou totalmente com a afirmação e 16% dos sujeitos referiu que não concorda nem discorda. 42% da amostra concordou, 21% concorda muito e 14% concordam totalmente.

De acordo com a análise estatística da tabela 2, a média das respostas tendeu para o concordo ($M = 5,16$; $DP = 1,15$) e a moda é concordo.

Tabela 2: Análise estatística da questão 8.

Média	5,16 (~5)
Desvio Padrão	1,15
Moda	5 (Concordo)
Mínimo	2 (Discordo muito)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

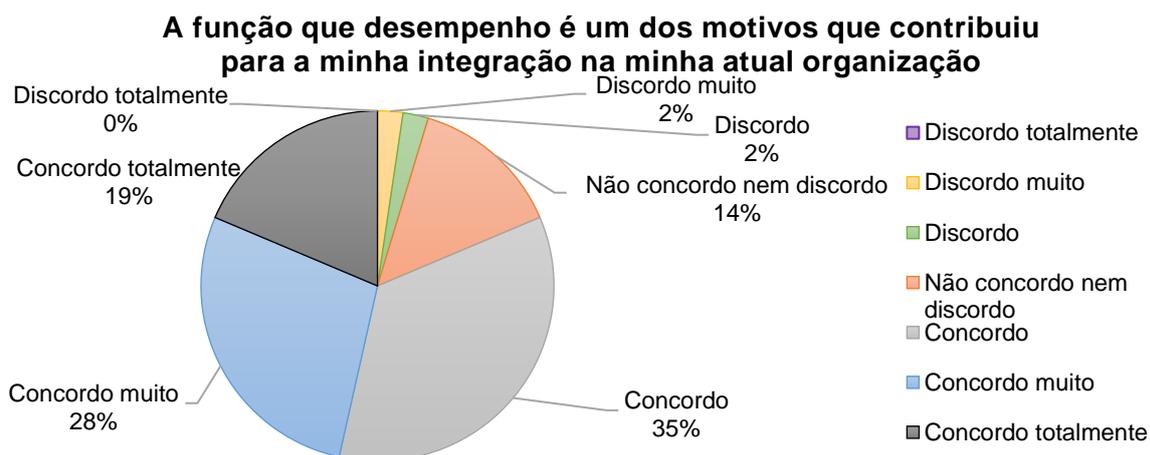


Gráfico 9: Respostas à questão 9 "A função que desempenho é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na minha atual organização".

Tendo em conta a afirmação apresentada na questão 9, verifica-se que 82% dos inquiridos concorda que a função que desempenha na sua empresa contribuiu para a sua integração. Destes 82%, 35% concordam, 28% concordam muito e 19% concordam totalmente. Já 14% não concordou nem discordou e 4% dos sujeitos discordam desta afirmação, sendo que 2% discordam e 2% discordam muito.

Na tabela 3, encontra-se representada a análise estatística relativa à questão 9, sendo que a média das respostas tendeu para o concordo ($M = 5,40$; $DP = 1,15$) e a moda é concordo.

Tabela 3: Análise estatística da questão 9.

Média	5,40 (~5)
Desvio Padrão	1,15
Moda	5 (Concordo)
Mínimo	2 (Discordo muito)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

À questão 10, 33% dos inquiridos discorda que o horário flexível seja um motivo que contribuiu para a sua integração na empresa onde está. Esta percentagem é dividida entre 16% que discordam totalmente, 5% que discordam muito e 12% que discordam. 16% dos sujeitos referiu que não concorda nem discorda. 14% da amostra concordou, 16% concorda muito e 21% concordam totalmente.

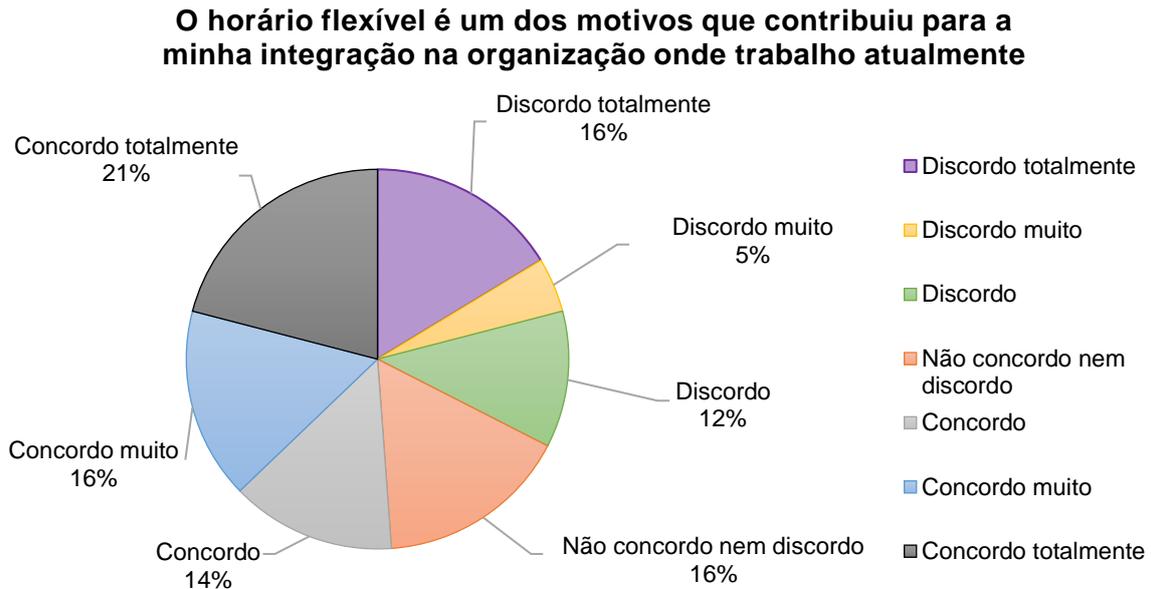


Gráfico 10: Respostas à questão 10 "O horário flexível é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na organização onde trabalho atualmente".

De acordo com a análise estatística da tabela 4, a média das respostas tendeu para o não concordo nem discordo ($M = 4,40$; $DP = 2,09$) e a moda é concordo totalmente.

Tabela 4: Análise estatística da questão 10.

Média	4,40 (~4)
Desvio Padrão	2,09
Moda	7 (Concorde totalmente)
Mínimo	1 (Discordo totalmente)
Máximo	7 (Concorde totalmente)

Tendo em conta a afirmação apresentada na questão 11, verifica-se que 45% dos inquiridos concorda que a remuneração oferecida na sua empresa contribuiu para a sua integração. Destes 45%, 19% concordam, 19% concordam muito e 7% concordam

totalmente. Já 25% não concordo nem discordo e 30% dos sujeitos discordam desta afirmação, sendo que 14% discordam, 9% discordam muito e 7% discordam totalmente. Na tabela 5, encontra-se representada a análise estatística relativa à questão 11, sendo que a média das respostas tendeu para o não concordo nem discordo ($M = 4,23$; $DP = 1,65$) e a moda é não concordo nem discordo.

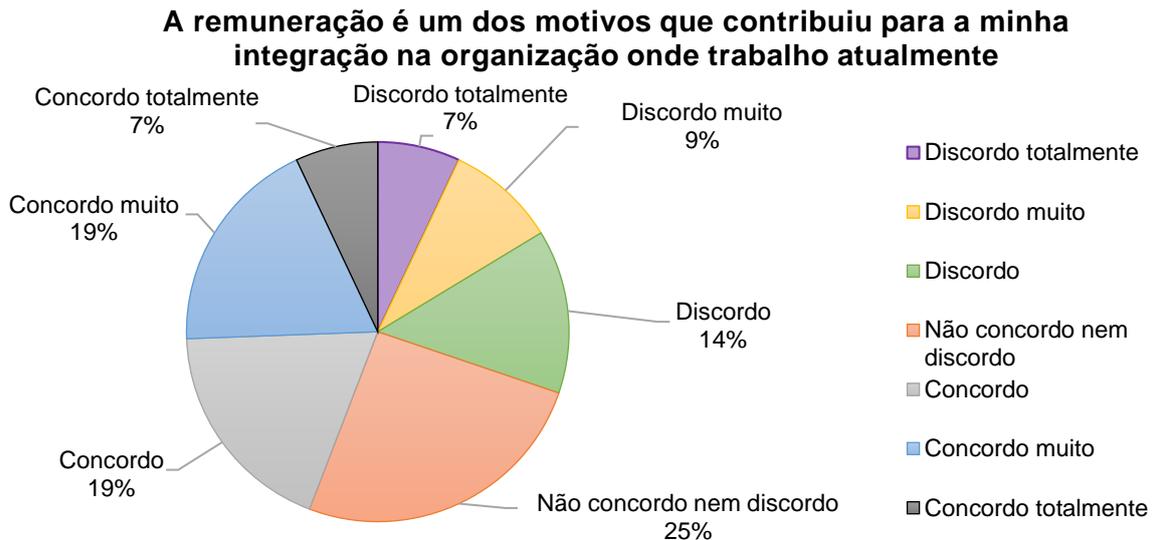


Gráfico 11: Respostas à questão 11 "A remuneração é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na organização onde trabalho atualmente".

Tabela 5: Análise estatística da questão 11.

Média	4,23 (~4)
Desvio Padrão	1,65
Moda	4 (Não concordo nem discordo)
Mínimo	1 (Discordo totalmente)
Máximo	7 (Concorde totalmente)

À questão 12, 24% dos inquiridos discorda que a evolução na carreira seja um motivo que contribuiu para a sua integração na empresa onde está. Esta percentagem é dividida entre 12% que discordam totalmente, 3% que discordam muito e 9% que discordam. 23% dos sujeitos referiu que não concorda nem discorda. 21% da amostra concordou, 16% concorda muito e 16% concordam totalmente.

De acordo com a análise estatística da tabela 6, a média das respostas tendeu para o concordo ($M = 4,53$; $DP = 1,83$) e a moda é não concordo nem discordo.

A evolução na carreira é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na organização onde trabalho atualmente

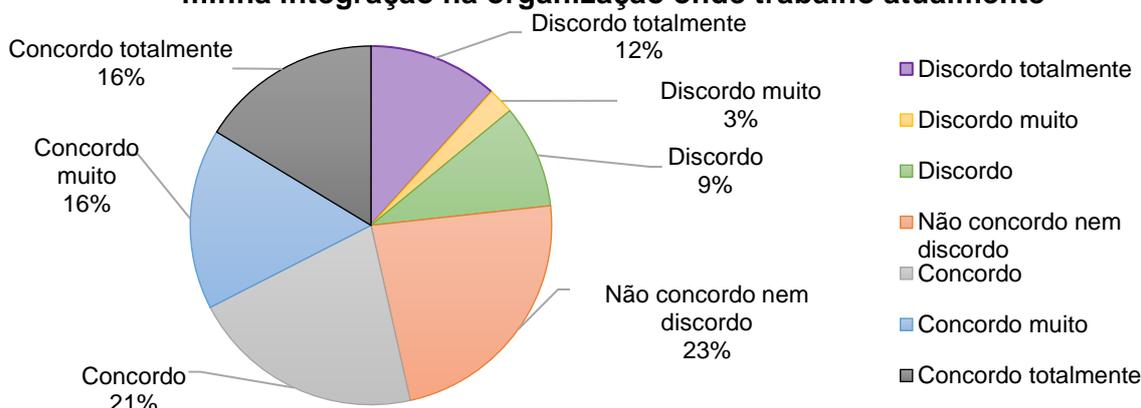


Gráfico 12: Respostas à questão 12 "A evolução na carreira é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na organização onde trabalho atualmente".

Tabela 6: Análise estatística da questão 12.

Média	4,53 (~5)
Desvio Padrão	1,83
Moda	4 (Não concordo nem discordo)
Mínimo	1 (Discordo totalmente)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

Tendo em conta a afirmação apresentada na questão 13, verifica-se que 58% dos inquiridos concorda que a formação contínua que o trabalho proporciona contribuiu para a sua integração na empresa onde se encontra. Destes 58%, 12% concordam, 32% concordam muito e 14% concordam totalmente. Já 23% não concordou nem discordou e 21% dos sujeitos discordam desta afirmação, sendo que 12% discordam e 7% discordam totalmente.

A formação contínua que o meu trabalho proporciona é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na organização onde trabalho atualmente

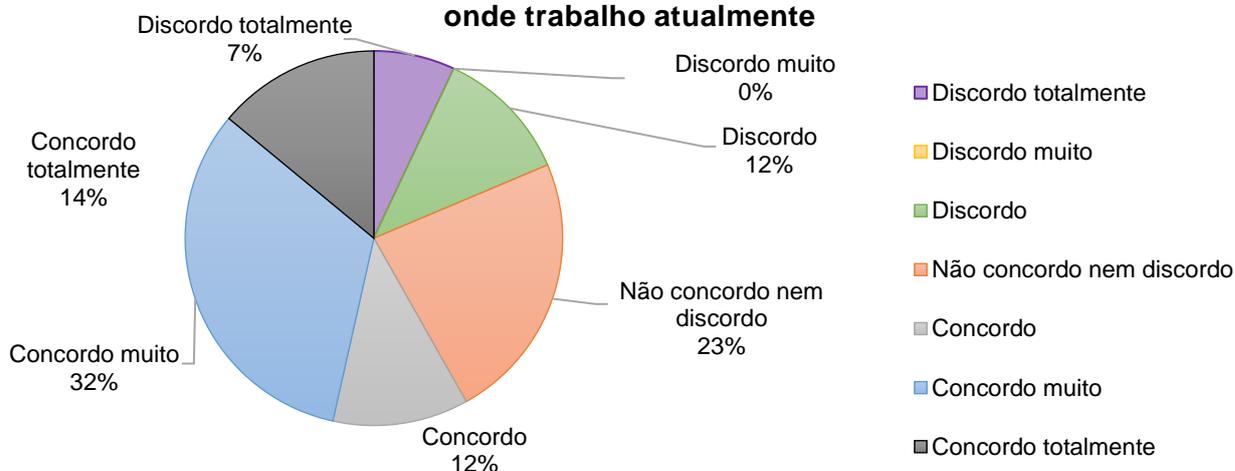


Gráfico 13: Respostas à questão 13 "A formação contínua que o meu trabalho proporciona é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na organização onde trabalho atualmente".

Na tabela 7, encontra-se representada a análise estatística relativa à questão 13, sendo que a média das respostas tendeu para o concordo (M = 4,86; DP = 1,66) e a moda é concordo muito.

Tabela 7: Análise estatística da questão 13.

Média	4,86 (~5)
Desvio Padrão	1,66
Moda	6 (Concordo muito)
Mínimo	1 (Discordo totalmente)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

À questão 14, 7% dos sujeitos referiu que não concorda nem discorda. 19% da amostra concordou que as qualificações académicas e profissionais de um individuo são importantes para as funções que vier a desempenhar nesta área turística, 30% concorda muito e 44% concordam totalmente.

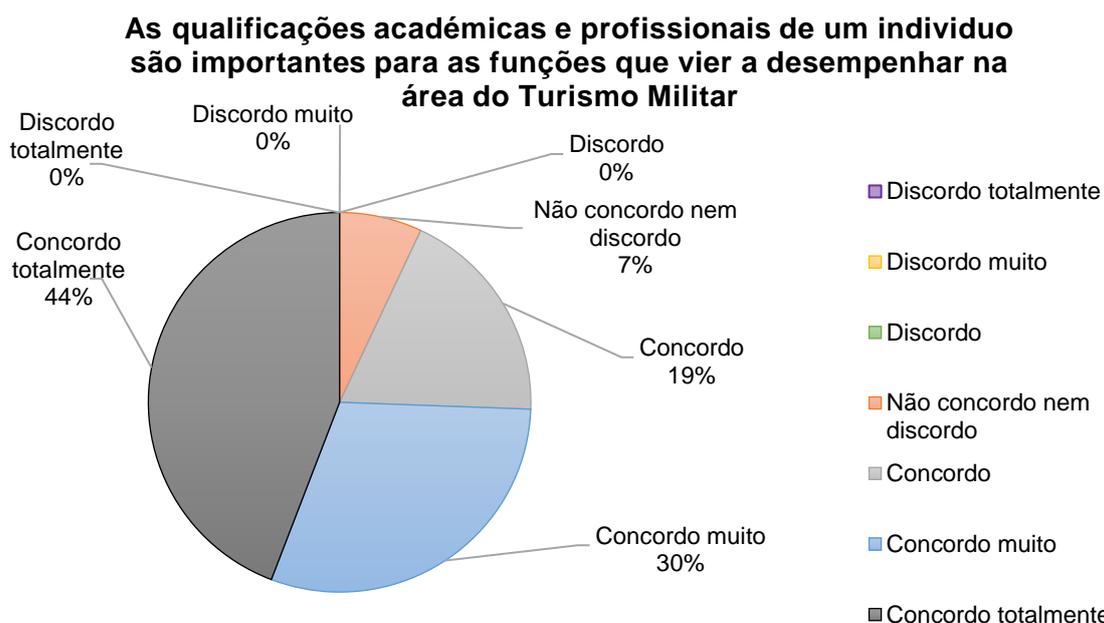


Gráfico 14: Respostas à questão 14 "As qualificações académicas e profissionais de um individuo são importantes para as funções que vier a desempenhar na área do Turismo Militar".

Tabela 8: Análise estatística da questão 14.

Média	6,12 (~6)
Desvio Padrão	0,96
Moda	7 (Concordo totalmente)
Mínimo	4 (Não concordo nem discordo)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

De acordo com a análise estatística da tabela 8, a média das respostas tendeu para o concordo muito (M = 6,12; DP = 0,96) e a moda é concordo totalmente.

4.3.3 QUESTÕES ESPECIFICAS SOBRE A RETENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Tendo em conta a afirmação apresentada na questão 15, verifica-se que 36% dos inquiridos concorda que o sistema de recompensas implementado na sua empresa é um motivo que os mantém na sua empresa. Destes 36%, 19% concordam, 5% concordam muito e 12% concordam totalmente. Já 25% não concordou nem discordou e 39% dos sujeitos discordam desta afirmação, sendo que 16% discordam, 7% discordam muito e 16% discordam totalmente.

Na tabela 9 encontra-se representada a análise estatística relativa à questão 15 sendo que a média das respostas tendeu para o não concordo nem discordo (M = 3,84; DP = 1,84) e a moda é não concordo nem discordo.

O sistema de recompensas implementado na empresa onde trabalho é um dos motivos que me mantém na mesma

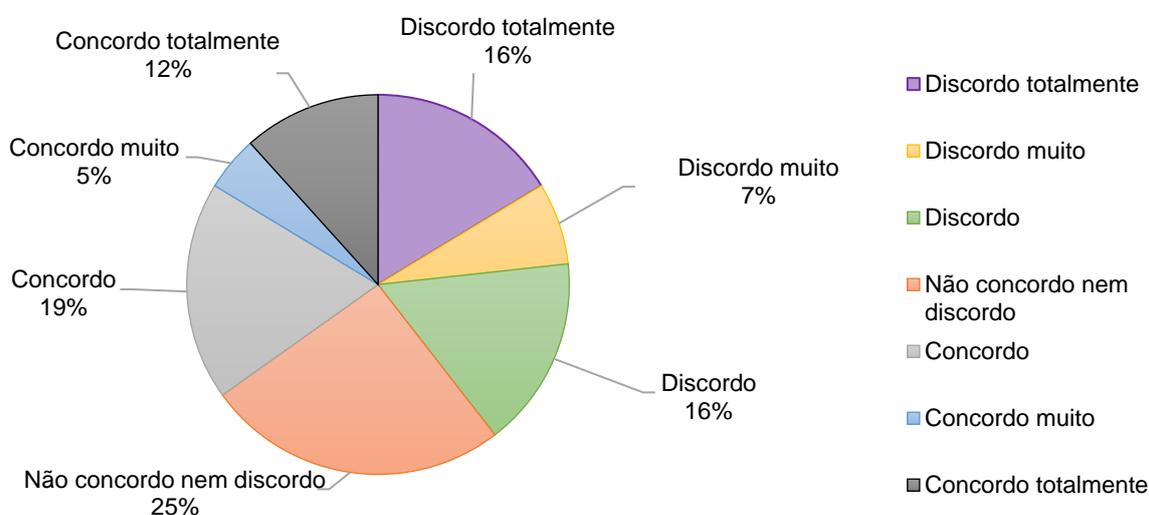


Gráfico 15: Respostas à questão 15 "O sistema de recompensas implementado na empresa onde trabalho é um dos motivos que me mantém na mesma".

Tabela 9: Análise estatística da questão 15.

Média	3,84 (~4)
Desvio Padrão	1,84
Moda	4 (Não concordo nem discordo)
Mínimo	1 (Discordo totalmente)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

À questão 16, 12% dos inquiridos discorda que a cultura da empresa seja um motivo que os mantenha na mesma. Esta percentagem é dividida entre 7% que discordam muito e 5% que discordam. 30% dos sujeitos referiu que não concorda nem discorda. 21% da amostra concordou, 18% concorda muito e 19% concordam totalmente.

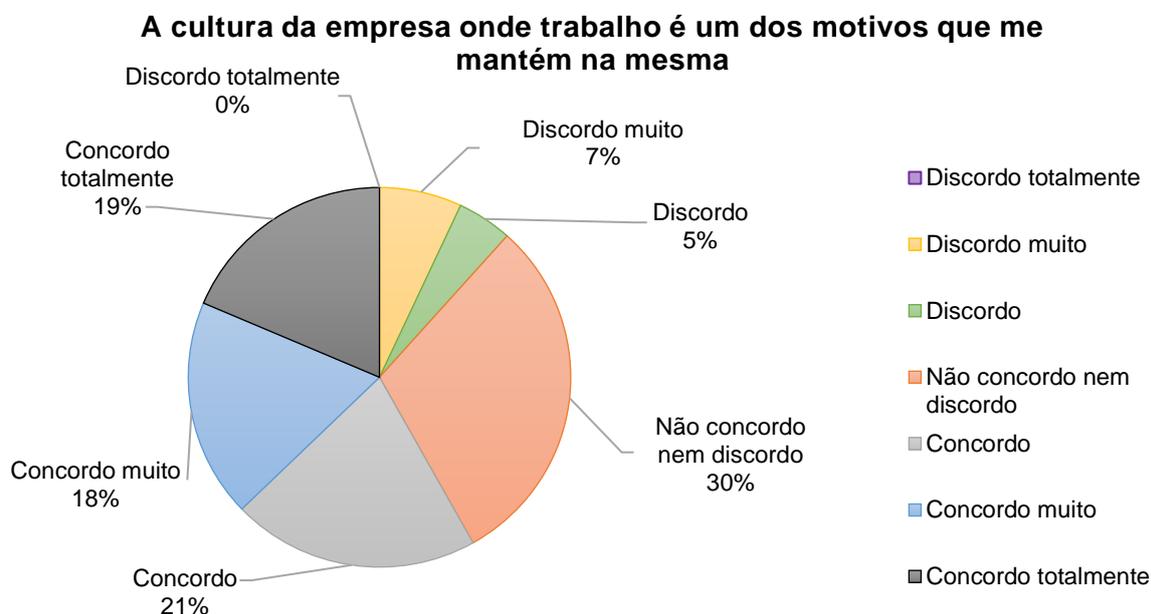


Gráfico 16: Respostas à questão 16 "A cultura da empresa onde trabalho é um dos motivos que me mantém na mesma".

De acordo com a análise estatística da tabela 10, a média das respostas tendeu para o concordo ($M = 4,95$; $DP = 1,45$) e a moda é não concordo nem discordo.

Tabela 10: Análise estatística da questão 16.

Média	4,95 (~5)
Desvio Padrão	1,45
Moda	4 (Não concordo nem discordo)
Mínimo	1 (Discordo totalmente)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

Tendo em conta a afirmação apresentada na questão 17, verifica-se que 74% dos inquiridos concorda que a função que desempenha na sua empresa é um dos motivos que o levam a continuar na empresa. Destes 74%, 23% concordam, 25% concordam muito e 26% concordam totalmente. Já 19% não concordou nem discordou e 7% dos sujeitos discordam desta afirmação, sendo que 5% discordam e 2% discordam totalmente.

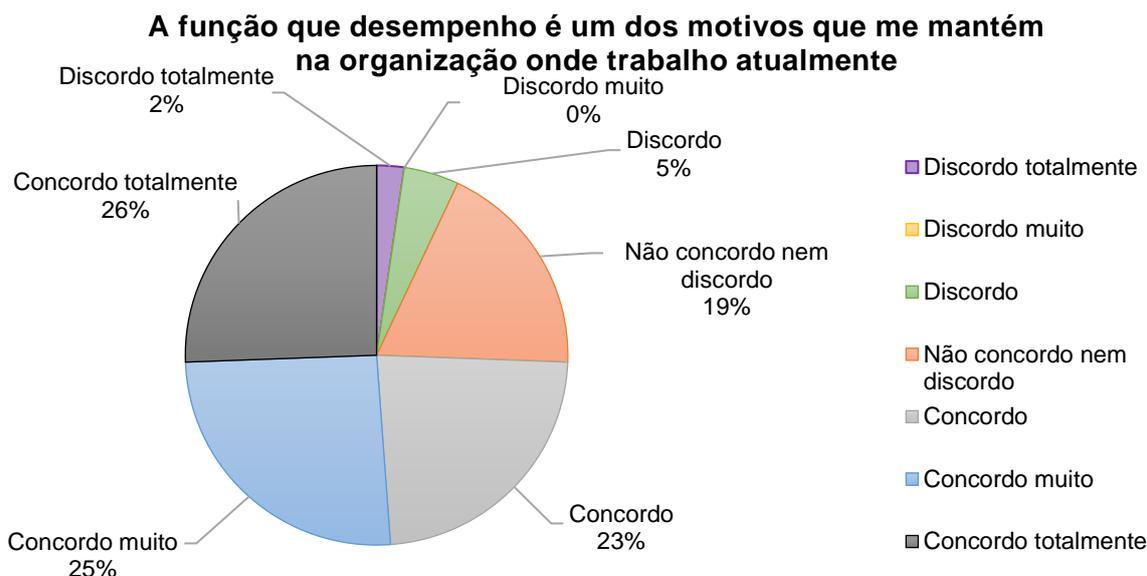


Gráfico 17: Respostas à questão 17 "A função que desempenho é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente".

Na tabela 11, encontra-se representada a análise estatística relativa à questão 17, sendo que a média das respostas tendeu para o concordo ($M = 5,40$; $DP = 1,15$) e a moda é concordo totalmente.

Tabela 11: Análise estatística da questão 17.

Média	5,40 (~5)
Desvio Padrão	1,38
Moda	7 (Concordo totalmente)
Mínimo	1 (Discordo totalmente)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

À questão 18, 30% dos inquiridos discorda que o horário flexível seja um motivo que os mantenha nas atuais empresas. Esta percentagem é dividida entre 14% que discordam totalmente, 9% que discordam muito e 7% que discordam. 18% dos sujeitos referiu que não concorda nem discorda. 19% da amostra concordou, 12% concorda muito e 21% concordam totalmente.

De acordo com a análise estatística da tabela 12, a média das respostas tendeu para o não concordo nem discordo ($M = 4,37$; $DP = 2,05$) e a moda é concordo totalmente.

O horário flexível é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente

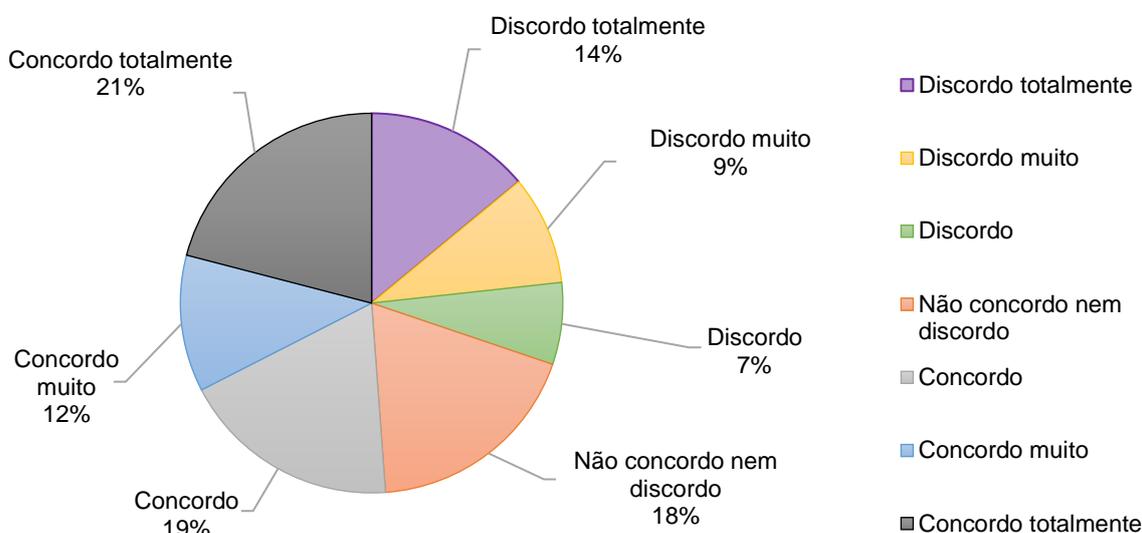


Gráfico 18: Respostas à questão 18 "O horário flexível é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente".

Tabela 12: Análise estatística da questão 18.

Média	4,37 (~4)
Desvio Padrão	2,05
Moda	7 (Concordo totalmente)
Mínimo	1 (Discordo totalmente)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

Tendo em conta a afirmação apresentada na questão 19, verifica-se que 47% dos inquiridos concorda que a remuneração é um dos motivos que os mantém a trabalhar nas empresas atuais. Destes 47%, 21% concordam, 14% concordam muito e 12% concordam totalmente. Já 19% não concordou nem discordou e 34% dos sujeitos discordam desta afirmação, sendo que 18% discordam, 7% discordam muito e 9% discordam totalmente.

Na tabela 13, encontra-se representada a análise estatística relativa à questão 19, sendo que a média das respostas tendeu para o não concordo nem discordo ($M = 4,23$; $DP = 1,16$) e a moda é concordo.

A remuneração é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente

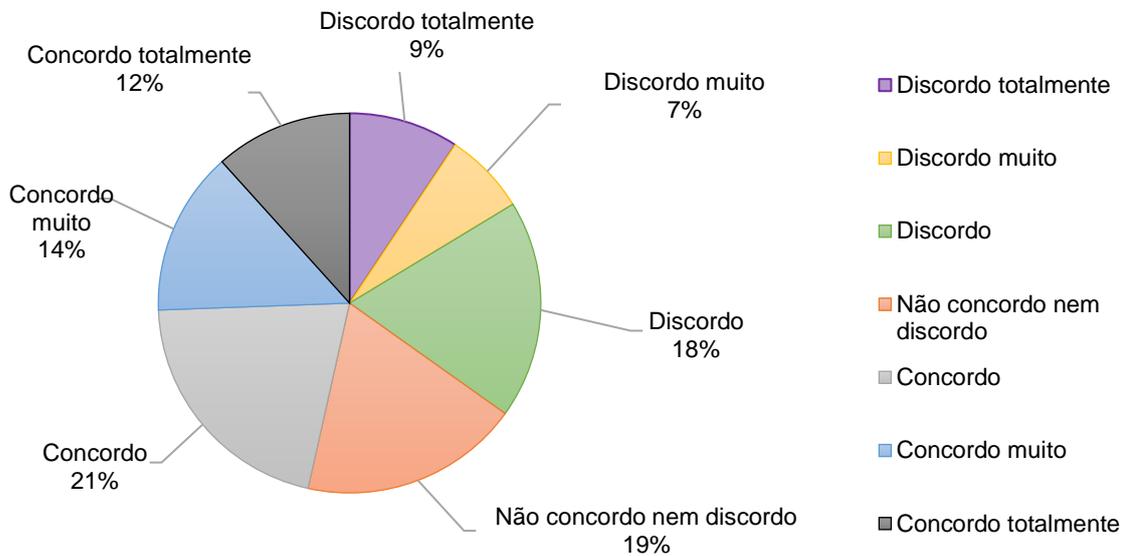


Gráfico 19: Respostas à questão 19 "A remuneração é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente".

Tabela 13: Análise estatística da questão 19.

Média	4,23 (-4)
Desvio Padrão	1,16
Moda	5 (Concordo)
Mínimo	1 (Discordo totalmente)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

À questão 20, 23% dos inquiridos discorda que a evolução da carreira seja um motivo que os mantém nas empresas atuais. Esta percentagem é dividida entre 7% que discordam totalmente, 2% que discordam muito e 14% que discordam. 18% dos sujeitos referiu que não concorda nem discorda. 21% da amostra concordou, 19% concorda muito e 19% concordam totalmente.

De acordo com a análise estatística da tabela 14, a média das respostas tendeu para o concordo (M = 4,74; DP = 1,73) e a moda é concordo



Gráfico 20: Respostas à questão 20 "A evolução na carreira é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente".

Tabela 14: Análise estatística da questão 20.

Média	4,74 (~5)
Desvio Padrão	1,73
Moda	5 (Concordo)
Mínimo	1 (Discordo totalmente)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

Tendo em conta a afirmação apresentada na questão 21, verifica-se que 63% dos inquiridos concorda que a formação contínua na sua empresa é um motivo que os mantem nas atuais empresas. Destes 63%, 16% concordam, 28% concordam muito e 19% concordam totalmente. Já 19% não concordou nem discordou e 18% dos sujeitos discordam desta afirmação, sendo que 9% discordam, 2% discordam muito e 7% discordam totalmente.

Na tabela 15, encontra-se representada a análise estatística relativa à questão 21, sendo que a média das respostas tendeu para o concordo ($M = 4,93$; $DP = 1,72$) e a moda é concordo muito.

A formação contínua é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente

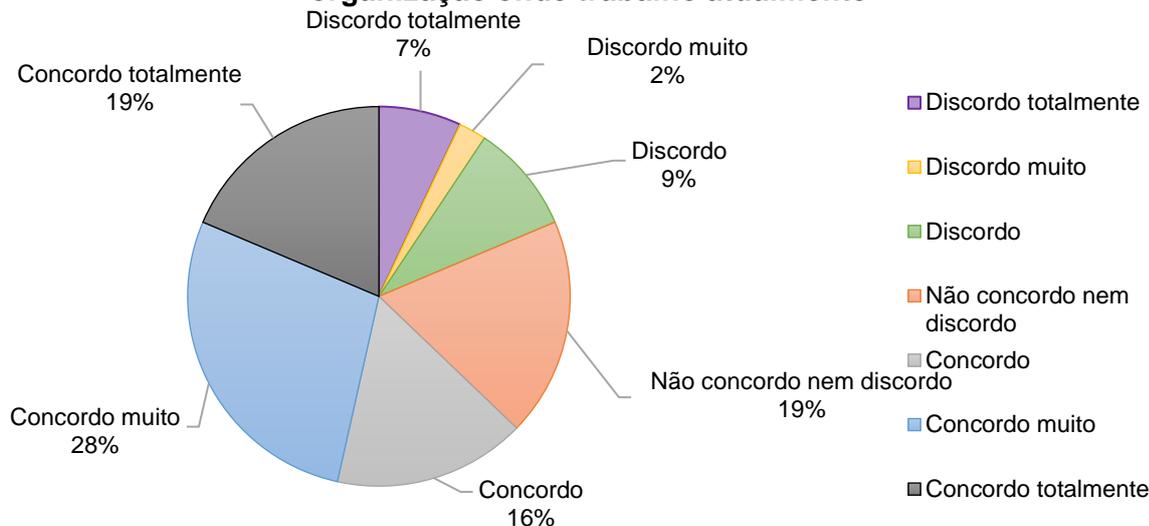


Gráfico 21: Respostas à questão 21 "A formação contínua é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente".

Tabela 15: Análise estatística da questão 21.

Média	4,93 (-5)
Desvio Padrão	1,72
Moda	6 (Concordo muito)
Mínimo	1 (Discordo totalmente)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

O bom relacionamento com os meus colegas é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente

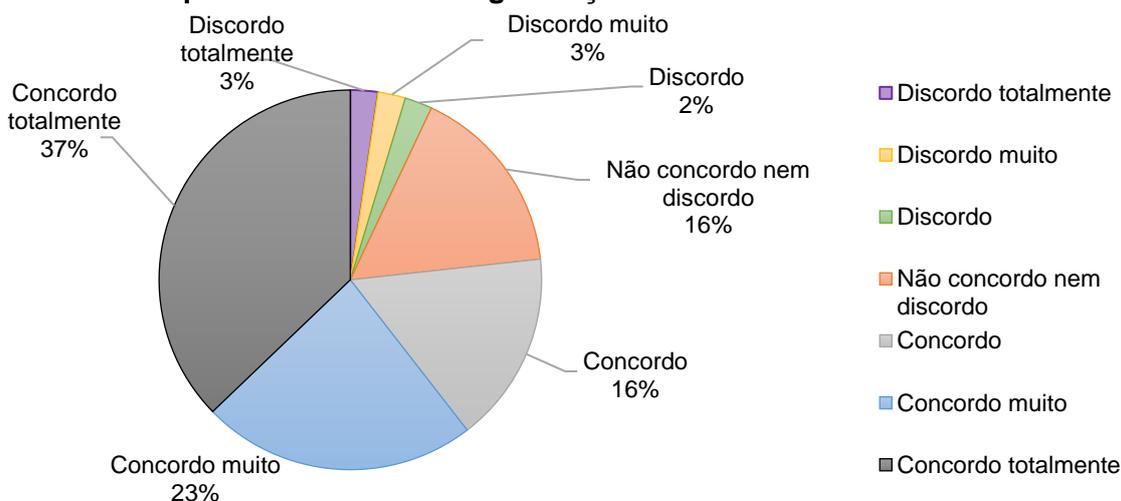


Gráfico 22: Respostas à questão 22 "O bom relacionamento com os meus colegas é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente".

À questão 22, 8% dos inquiridos discorda que o bom relacionamento com os seus colegas de trabalho seja um motivo que os mantenha nas atuais empresa. Esta percentagem é dividida entre 3% que discordam totalmente, 3% que discordam muito e 2% que discordam. 16% dos sujeitos referiu que não concorda nem discorda. 16% da amostra concordou, 23% concorda muito e 37% concordam totalmente.

De acordo com a análise estatística da tabela 16, a média das respostas tendeu para o concordo muito (M = 5,40; DP = 1,15) e a moda é concordo totalmente.

Tabela 16: Análise estatística da questão 22.

Média	5,60 (-6)
Desvio Padrão	1,50
Moda	7 (Concordo totalmente)
Mínimo	1 (Discordo totalmente)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

O ambiente no meu local de trabalho é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente

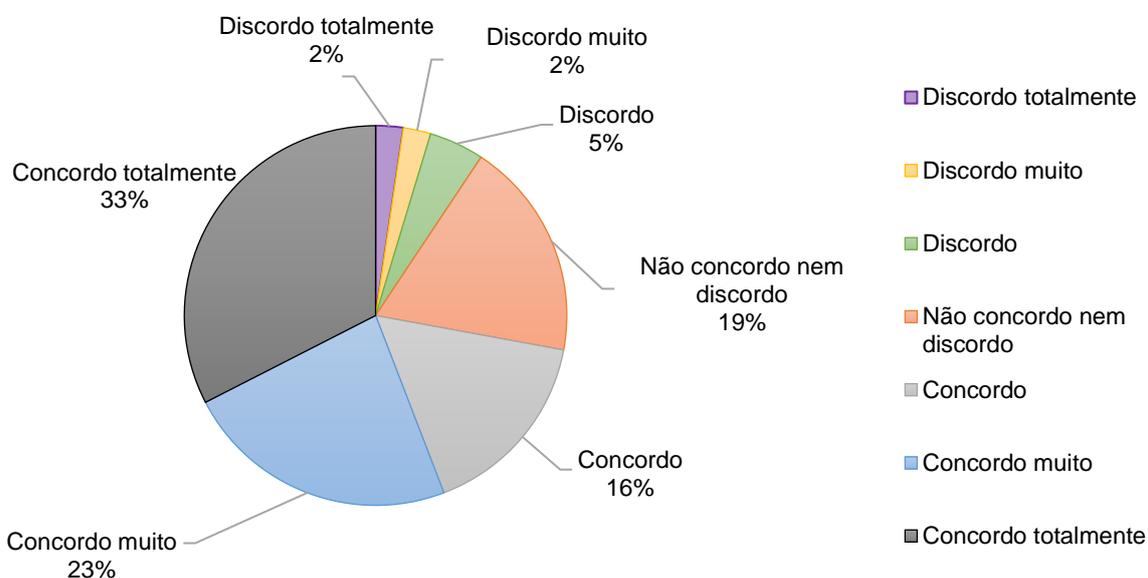


Gráfico 23: Respostas à questão 23 "O ambiente no meu local de trabalho é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente".

Tendo em conta a afirmação apresentada na questão 23, verifica-se que 72% dos inquiridos concorda que o ambiente que vivem dentro dos seus locais de trabalho é um dos motivos que os mantêm nas atuais empresas. Destes 72%, 16% concordam, 23% concordam muito e 33% concordam totalmente. Já 19% não concordou nem discordou

e 9% dos sujeitos discordam desta afirmação, sendo que 5% discordam, 2% discordam muito e 2% discordam totalmente.

Na tabela 17, encontra-se representada a análise estatística relativa à questão 23, sendo que a média das respostas tendeu para o concordo (M = 5,44; DP = 1,53) e a moda é concordo totalmente.

Tabela 17: Análise estatística da questão 23.

Média	5,44 (~5)
Desvio Padrão	1,53
Moda	7 (Concordo totalmente)
Mínimo	1 (Discordo totalmente)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

4.3.4 QUESTÕES ESPECÍFICAS SOBRE TURISMO MILITAR

Motivos que o levaram a trabalhar na área do Turismo Militar

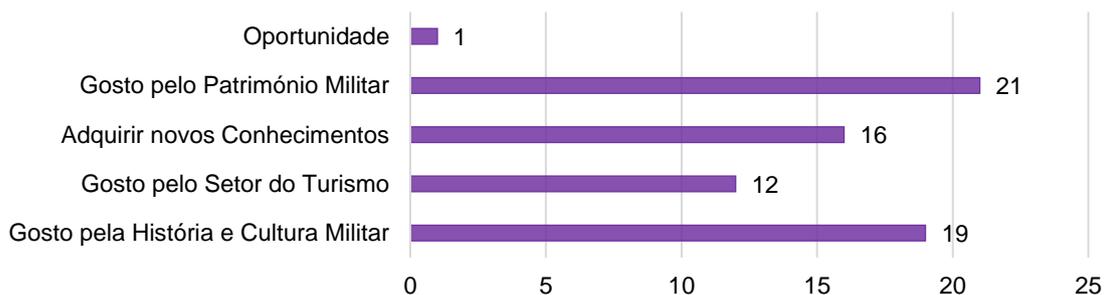


Gráfico 24: Respostas à questão 24 "Quais foram os motivos que o levaram a trabalhar na área do Turismo Militar?".

À questão 24, 21 inquiridos referiram que o gosto pelo património militar foi um dos motivos que os levaram a trabalhar no turismo militar e 19 referiram que foi a história e a cultura militar. 16 sujeitos afirmam que adquirir novos conhecimentos foi um dos motivos para a tomada dessa decisão e 12 foi pelo gosto pelo setor do turismo. Apenas 1 inquirido referiu que começou a trabalhar na área do turismo militar fruto de uma oportunidade.

À questão 25, 47% dos inquiridos referiu não saber se estará a trabalhar na área do turismo militar daqui a 10 anos. 37% afirma que sim e 16% diz que não.

Vê-se a trabalhar no turismo militar daqui a 10 (dez) anos?

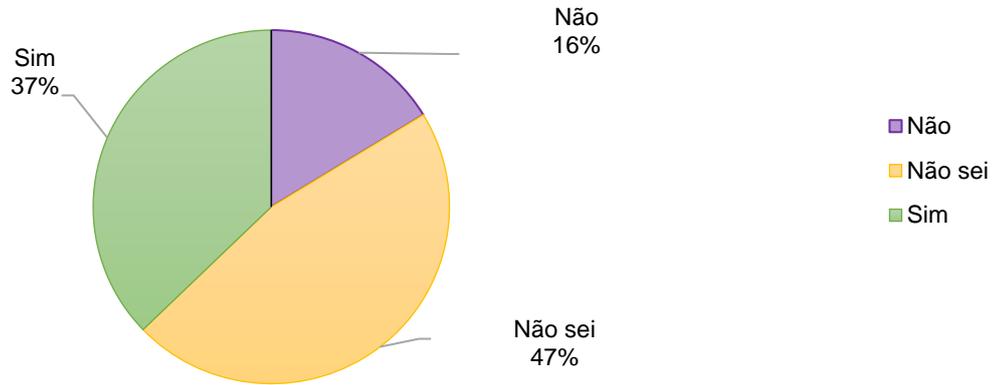


Gráfico 25: Respostas à questão 25 "Vê-se a trabalhar na área do turismo militar daqui a 10 (dez) anos?".

De acordo com a análise estatística da tabela 18, sendo que a média das respostas tendeu para o não sei ($M = 5,40$; $DP = 0,71$) e a moda é não sei.

Tabela 18: Análise estatística da questão 25.

Média	2,21 (~2)
Desvio Padrão	0,71
Moda	2 (Não sei)
Mínimo	1 (Não)
Máximo	3 (Sim)

Condições de preservação do património histórico-militar.

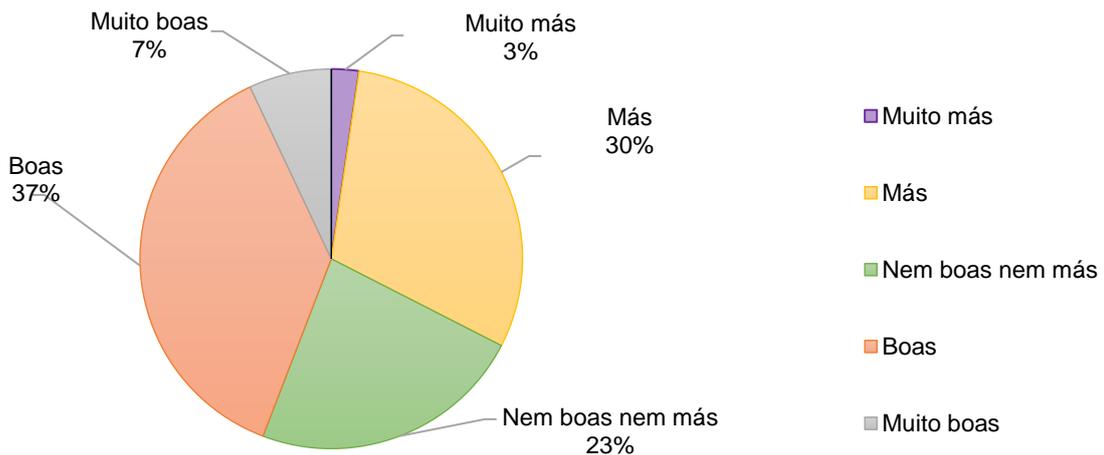


Gráfico 26: Respostas à questão 26 "Como profissional da área, como é que considera as condições de preservação do património histórico-militar?".

À questão 26, 33% dos inquiridos considera que as condições de preservação do património histórico-militar são más (30%) ou muito más (3%). 23% afirma que as

condições são nem boas nem más e 44% refere que estão boas (37%) ou muito boas (7%).

De acordo com a análise estatística da tabela 19, a média das respostas tendeu para o nem boas nem más (M = 3,16; DP = 1,02) e a moda é boas.

Tabela 19: Análise estatística da questão 26.

Média	3,16 (~3)
Desvio Padrão	1,02
Moda	4 (Boas)
Mínimo	1 (Muito más)
Máximo	5 (Muito boas)

Tendo em conta a afirmação apresentada na questão 27, verifica-se que 98% dos inquiridos concorda que a prática do turismo militar contribui para uma maior atenção e cuidado com o património histórico-militar. Destes 98%, 21% concordam, 33% concordam muito e 44% concordam totalmente. Apenas 2% referiram que não concordam nem discordam com a afirmação.

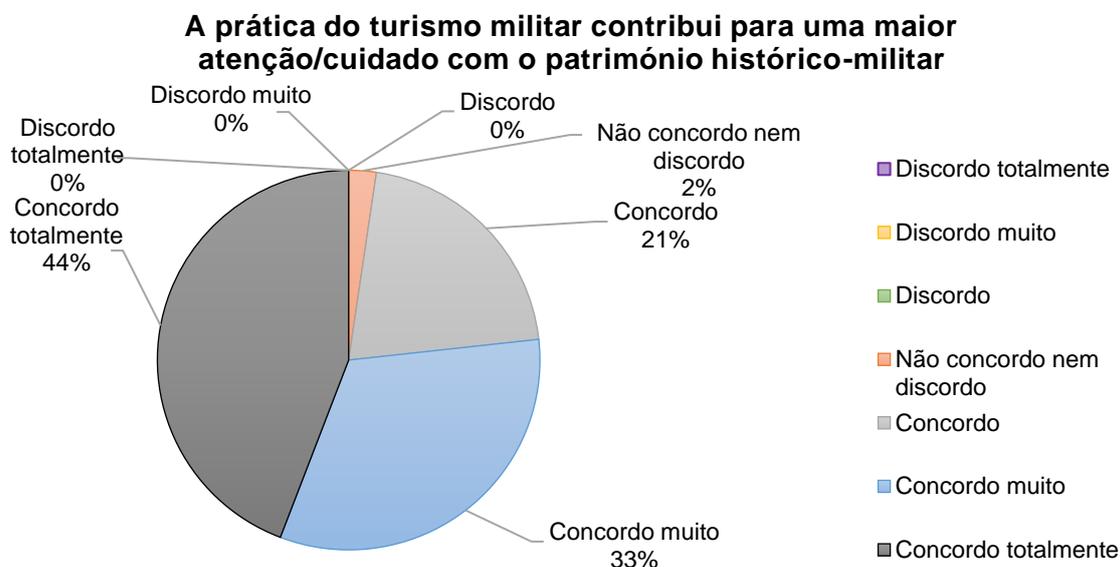


Gráfico 27: Respostas à questão 27 "A prática do turismo militar contribui para uma maior atenção/cuidado com o património histórico-militar".

Na tabela 20, encontra-se representada a análise estatística relativa à questão 27, sendo que a média das respostas tendeu para o concordo muito (M = 6,19; DP = 0,85) e a moda é concordo totalmente.

Tabela 20: Análise estatística da questão 27.

Média	6,19 (~6)
Desvio Padrão	0,85
Moda	7 (Concordo totalmente)
Mínimo	4 (Não concordo nem discordo)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

À questão 28, 49% dos inquiridos discorda que o turismo militar é desvalorizado por estar ligado a conceitos como guerra e morte. Esta percentagem é dividida entre 23% que discordam totalmente, 10% que discordam muito e 16% que discordam. 21% dos sujeitos referiu que não concorda nem discorda. 14% da amostra concordou, 7% concorda muito e 9% concordam totalmente.



Gráfico 28: Respostas à questão 28 "O Turismo Militar é desvalorizado devido ao facto de estar ligado a conceitos como guerra e morte".

De acordo com a análise estatística da tabela 21, sendo que a média das respostas tendeu para o não concordo nem discordo ($M = 3,51$; $DP = 1,93$) e a moda é discordo totalmente.

Tabela 21: Análise estatística da questão 28.

Média	3,51 (~4)
Desvio Padrão	1,93
Moda	1 (Discordo totalmente)
Mínimo	1 (Discordo totalmente)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

Tendo em conta a afirmação apresentada na questão 29, verifica-se que 70% dos inquiridos concorda que esta vertente turística permite a descentralização do turismo do litoral para o interior do país, sendo que isso é benéfico para o desenvolvimento turístico em Portugal. Destes 70%, 19% concordam, 21% concordam muito e 30% concordam totalmente. Já 28% não concordou nem discordou e 2% dos sujeitos discordam desta afirmação.

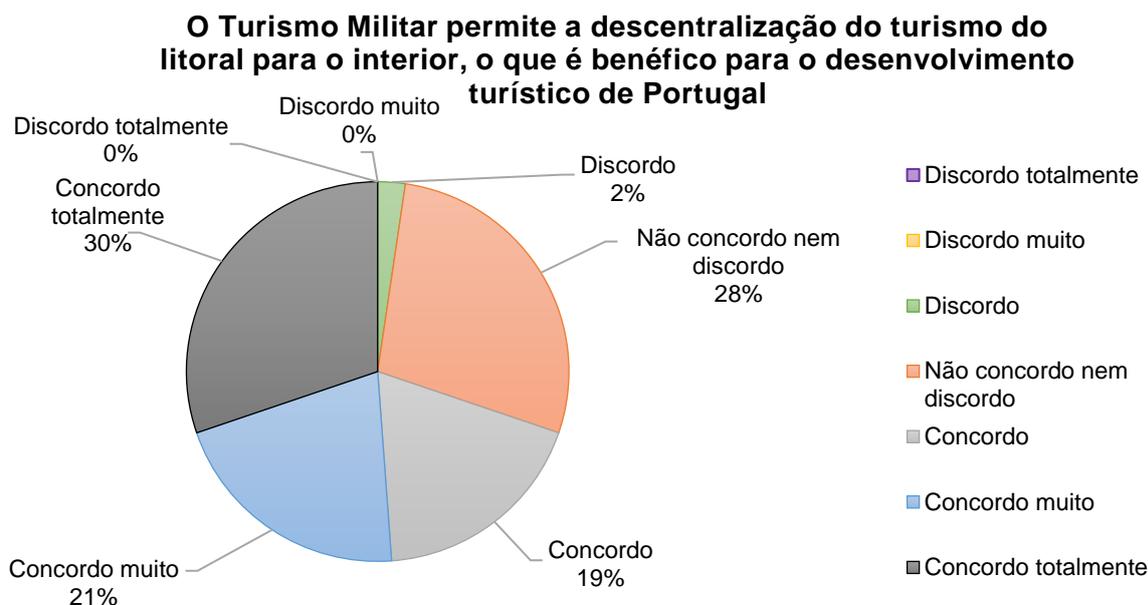


Gráfico 29: Respostas à questão 29 "O Turismo Militar permite a descentralização do turismo do litoral para o interior, o que é benéfico para o desenvolvimento turístico de Portugal".

Na tabela 22, encontra-se representada a análise estatística relativa à questão 29, sendo que a média das respostas tendeu para o concordo ($M = 5,49$; $DP = 1,26$) e moda é concordo totalmente.

Tabela 22: Análise estatística da questão 29.

Média	5,49 (~5)
Desvio Padrão	1,26
Moda	7 (Concordo totalmente)
Mínimo	3 (Discordo)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

À questão 30, 93% dos inquiridos concorda que o turismo militar contribui para o desenvolvimento do setor turístico em Portugal. Esta percentagem é dividida entre 37% que concordam totalmente, 44% que concordam muito e 12% que concordam. Nenhum sujeito discordou com a afirmação e 7% referiu que não concorda nem discorda



Gráfico 30: Respostas à questão 30 "O Turismo Militar contribui para o desenvolvimento do setor turístico em Portugal".

De acordo com a análise estatística da tabela 23, a média das respostas tendeu para o concordo muito ($M = 6,12$; $DP = 0,88$) e a moda é concordo muito.

Tabela 23: Análise estatística da questão 30.

Média	6,12 (-6)
Desvio Padrão	0,88
Moda	6 (Concordo muito)
Mínimo	4 (Não concordo nem discordo)
Máximo	7 (Concordo totalmente)

À questão 31, 35 dos 43 inquiridos refere que é necessário sensibilizar os turistas, 30 afirmam que a publicidade é um passo importante, 20 dizem que a promoção de eventos é algo que deve ser feito e 14 refere que é importante trabalhar na acessibilidade das infraestruturas. 1 inquirido afirma que é necessário fazer uma estruturação deste produto e 1 diz que incentivar *bloggers* e *instagrammers* é algo que deve ser considerado no futuro.

Futuros passos a serem dados nesta vertente

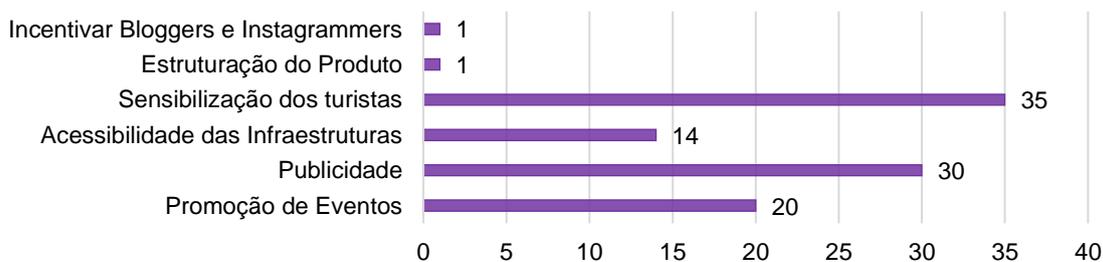


Gráfico 31: Respostas à questão 31 "Em termos de inovação, quais acha que são os futuros passos a serem dados nesta vertente?".

4.4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Após análise das respostas dadas às perguntas do inquérito, são várias as conclusões a que se pode chegar. O objetivo principal é entender a ações que as empresas podem fazer para atrair e reter recursos humanos e, sobretudo, o que as pessoas, que trabalham nesta vertente turística, consideram importante para a sua vida profissional.

Na segunda secção deste inquérito, são encontradas perguntas relacionadas à atração de recursos humanos. Relativamente à questão 7, verifica-se que há uma divisão de opiniões no que diz respeito ao sistema de recompensas ser uma ferramenta de atração, frisando que 40% dos inquiridos concorda que é um fator importante. No entanto, uma percentagem significativa (23%) prefere manter uma opinião neutra não concordando nem discordando sobre a afirmação apresentada. Na questão 8, observa-se que 77% dos inquiridos concorda que a cultura da empresa é importante. Na questão 9, verifica-se que 82% dos inquiridos concorda que a função que desempenha na sua empresa contribuiu para a sua integração. Na questão 10, 51% dos inquiridos concorda que o horário flexível é um motivo que contribuiu para a sua integração na empresa onde está. No entanto, 33% refere que discorda que esse seja um fator a considerar. Na questão 11, existem uma diversidade significativa de respostas, uma vez que 45% dos inquiridos refere que a remuneração foi um fator para a sua integração na empresa onde está, mas 30% refere que discorda. Na questão 12, 53% dos inquiridos refere que concorda que a evolução na carreira é um motivo que contribuiu a sua integração na empresa onde está, no entanto 24% refere que discorda da afirmação. Na questão 13, 58% concorda que a formação é um motivo que contribuiu para a sua integração na empresa onde está, contudo 21% dos inquiridos referiu que discorda que esse seja um fator a considerar. Na questão 14, 93% dos inquiridos refere que concorda que as qualificações de um individuo são importantes para as funções que ele venha a desempenhar nesta área turística.

Na terceira secção deste inquérito, existem perguntas relacionadas à retenção de recursos humanos. Na questão 15, verifica-se uma diversidade de respostas, sendo que, 36% dos inquiridos refere que concorda que o sistema de recompensas é um motivo de retenção, mas 39% discorda que este seja um fator importante e 25% preferiram não expressar a sua opinião. Na questão 16, 58% dos inquiridos refere que concorda que a cultura da empresa é algo que os mantém na organização e 30% preferiu manter uma posição neutra. Na questão 17, 74% dos inquiridos concorda que a função que desempenha é um fator que os retém na organização. Na questão 18,

52% dos inquiridos concorda que o horário flexível é um motivo da sua retenção e 30% discorda que este fator seja um motivo de retenção, o que demonstra uma divisão de opiniões. Na questão 19, 47% dos inquiridos concorda que a remuneração é um motivo que os mantém na organização, no entanto, 34% discorda que este seja um fator a considerar. Na questão 20, 59% dos inquiridos concorda que a evolução na carreira é algo que os mantém na atual organização e 23% discorda disto. Na questão 21, 63% dos inquiridos concorda que a formação continua é um motivo que os mantém na organização atual e 18% discorda que este seja um fator de retenção. Na questão 22, 76% dos inquiridos refere que o bom relacionamento com os seus colegas de trabalho é um fator de retenção. Na questão 23, 72% afirma que o ambiente no seu local de trabalho é um motivo de retenção.

Na quarta e última secção do inquérito, são encontradas perguntas relativas ao turismo militar. Na questão 24, são dadas algumas opções de motivos que levaram estes indivíduos a trabalhar no turismo militar. 21 inquiridos referem que foi o gosto pelo património militar, 19 tiveram como base a história e cultura militar, 16 afirmam que adquirir novos conhecimentos foi um dos motivos para a tomada dessa decisão e 12 foi o gosto pelo setor do turismo. Na questão 25, 47% dos inquiridos referiu não saber se estará a trabalhar na área do turismo militar daqui a 10 anos, no entanto 37% afirma que sim e 16% diz que não. Estas respostas fornecem uma perspetiva sobre o possível descontentamento das pessoas nesta vertente turística. Na questão 26, 44% dos inquiridos refere que as condições de preservação do património histórico-militar estão boas, no entanto, 33% refere que são más e 23% afirma que não estão em boas nem más. Na questão 27, verifica-se que 98% dos inquiridos concorda que a prática do turismo militar contribui para uma maior atenção e cuidado com o património histórico-militar. Na questão 28, 49% dos inquiridos discorda que o turismo militar é desvalorizado por estar ligado a conceitos como guerra e morte. Contudo, 30% concorda que esta desvalorização existe. Na questão 29, observa-se que 70% dos inquiridos concorda que esta vertente turística permite a descentralização do turismo do litoral para o interior do país. Na questão 30, 93% dos inquiridos concorda que o turismo militar contribui para o desenvolvimento do setor turístico em Portugal. Na questão 31, no que concerne a futuras ações a serem feitas por estes indivíduos, 35 dos 43 inquiridos refere que é necessário sensibilizar os turistas, 30 afirmam que a publicidade é um passo importante, 20 dizem que a promoção de eventos é algo que deve ser feito e 14 refere que é importante trabalhar na acessibilidade das infraestruturas.

Relativamente às entrevistas realizadas, verifica-se opiniões concordantes, mas também discordantes. O objetivo desta entrevista é perceber a opinião de pessoas que trabalham no turismo militar relativamente ao tema da presente dissertação. Na questão 2, 75% dos entrevistados refere que uma boa gestão das qualificações de cada indivíduo é um fator que contribui para a sua retenção e 66,7% afirmam que os indivíduos devem ter funções que se adequem ao seu background profissional e também preferência pessoal. Na questão 3, 91,67% dos entrevistados refere que as boas práticas de atração e retenção de recursos humanos são importantes para o desenvolvimento desta área turística. São mencionados alguns exemplos, tais como motivação (41,67%), recrutamento de pessoas especializadas (16,67%), formação (16,67%), conhecimento dos objetivos (8,33%) e direitos salvaguardados (8,33%). Na questão 4, no que concerne aos requisitos que cada indivíduo deve possuir para trabalhar nesta área turística, 58,33% dos entrevistados estão de acordo que é preciso saber comunicar. 50% afirma que a motivação é um requisito importante. 33,33% menciona a qualidade de serviço como sendo algo necessário. 16,67% indica que o saber trabalhar em equipa é importante. A conservação do património (8,33%) e a divulgação (8,33%) são outros requisitos que foram mencionados. Na questão 5, relativamente ao 58,33% dos entrevistados afirma que é necessário trabalhar as qualificações profissionais dos indivíduos e também é importante que haja uma maior divulgação deste setor turístico. 25% menciona que é necessário estar atento às necessidades do público e 16,67% refere que é preciso criar uma ligação entre os vários intervenientes desta área. Na questão 6, foram enumeradas diversas maneiras de atrair e reter recursos humanos nesta vertente turística. Relativamente à atração, foram enumeradas diversas ações, nomeadamente, o combate à sazonalidade que afeta este setor (8,33%), o local de trabalho (8,33%) e a divulgação (16,66%). No que concerne a retenção, alguns entrevistados referem que as lideranças internas (25%), o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (8,33%) e a formação (16,66%) são fatores a ter em conta. Foram ainda mencionadas a cultura (25%), a motivação (16,66%) e as condições salariais e outros benefícios (33,33%), que tanto podem atrair como reter um indivíduo.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

5.1 INTRODUÇÃO

Neste último capítulo, serão analisados as hipóteses, os objetivos e as perguntas de partida e derivadas que deram início a este trabalho. Serão ainda feitas reflexões e recomendações e no final serão referidas as limitações que foram sentidas.

5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Hipótese 1: A utilização de várias ferramentas de atração de recursos humanos, nomeadamente o sistema de recompensas, cultura da empresa, a função desempenhada, horário flexível, a remuneração, a evolução na carreira e a formação, é importante para que as empresas ligadas ao turismo militar consigam obter os melhores talentos e, assim, potenciar esta vertente turística.

Parcialmente verificada.

Segundo o estudo realizado, apenas 40% dos inquiridos considera que o sistema de recompensas é uma ferramenta de atração. Cunha (2020) afirma que o sistema de recompensas é um facilitador durante o processo de recrutamento de um indivíduo.

Verifica-se que 77% dos inquiridos e 25% dos entrevistados concordam que a cultura da empresa é importante, sendo isto confirmado por Cunha (2020), quando refere que a cultura de uma empresa é um fator de destaque na atração de um talento.

Observa-se que 82% dos inquiridos concorda que a função que desempenha na sua empresa contribuiu para a sua integração e 66,7% dos entrevistados refere que os indivíduos devem ter funções que se adequem ao seu background profissional e também preferência pessoal. Da literatura revista, não foram encontradas justificações para comprovar que a função desempenhada pelos colaboradores é um fator de atração.

51% dos inquiridos concorda que o horário flexível é um motivo que contribuiu para a sua integração na empresa onde está. Soares (2021) afirma que o horário flexível faz parte do “salário emocional” de um indivíduo, o que pode comprometer a sua decisão de entrar numa empresa.

No que concerne à remuneração, apenas 45% dos inquiridos refere foi um fator de atração que consideraram aquando da sua integração na empresa onde estão. Isto é justificado por Camara et al. (2016) e Soares (2021), quando afirma que quando um talento olha para uma proposta de valor, não são só as questões financeiras que vão impactar a decisão de entrar numa organização.

53% dos inquiridos refere que concorda que a evolução na carreira é um motivo que contribuiu a sua integração na empresa onde está. 16,67% dos entrevistados e 58% dos inquiridos afirma que a formação foi um fator de atração. Isto é comprovado por Camara et al. (2016) e Cunha (2020), que referem que o crescimento e desenvolvimento permanente são fatores que o indivíduo tem em conta quando toma a decisão de trabalhar numa organização. Hiltrop (1999), Looney, C. A. e Looney, J. K. (2005) e Ulrich e Smallwood (2012) referem também que a empresa precisa de se focar na progressão de carreira do colaborador.

Algumas das baixas percentagens apresentadas neste estudo e relativas à atração de talento, podem ter como explicação as respostas que foram dadas à questão 24 do inquérito, onde são dadas algumas opções de motivos que levaram estes indivíduos a trabalhar no turismo militar. 21 inquiridos referem que foi o gosto pelo património militar, 19 tiveram como base a história e cultura militar, 16 afirmam que adquirir novos conhecimentos foi um dos motivos para a tomada dessa decisão e 12 foi o gosto pelo setor do turismo. Da literatura revista, não foram encontradas explicações para estas questões.

Hipótese 2: A utilização de boas ferramentas de retenção de recursos humanos, tais como, o sistema de recompensas, cultura da empresa, a função desempenhada, horário flexível, a remuneração, a evolução na carreira, a formação, o bom relacionamento com colegas e o ambiente do local de trabalho, é importante pois permite às empresas, que estão neste setor, de reter os colaboradores de modo mais eficaz, o que ajuda no desenvolvimento desta vertente.

Parcialmente verificada.

Após a análise dos dados recolhidos, apenas 36% dos inquiridos refere que concorda que o sistema de recompensas é um motivo de retenção. No entanto, Alves (2019), Camara et al. (2016) e Cunha (2020) referem que sistemas de recompensas adequados podem ajudar ao desenvolvimento do colaborador, o que leva à sua retenção na organização.

58% dos inquiridos refere que concorda que a cultura da empresa é algo que os mantém na organização. 47% dos inquiridos concorda que a remuneração é, para eles, um motivo de retenção. 59% dos inquiridos concorda que a evolução na carreira é algo que os mantém na atual organização. 63% dos inquiridos concorda que a formação continua é um fator de retenção. Branham (2002) e Cunha (2020) indicam a discrepância entre salário e desempenho, falta de crescimento profissional, carência no reconhecimento ou valorização do seu trabalho, ausência de oportunidades para utilizar as suas competências e falta de identificação com uma cultura mais abusiva ou tóxica da empresa são motivos que originam a perda de um colaborador.

74% dos inquiridos concorda que a função que desempenha é um fator que os retém na organização. Ferreira (2019) refere que a função que os colaboradores desempenham, seja o significado que tem ou os desafios que proporciona, é um elemento que pesa na tomada de decisão entre sair ou ficar na organização.

52% dos inquiridos concorda que o horário flexível é um motivo da sua retenção e 30% discorda que este fator seja um motivo de retenção, o que demonstra uma divisão de opiniões.

76% dos inquiridos refere que o bom relacionamento com os seus colegas de trabalho é um fator de retenção e 72% afirma que o ambiente no seu local de trabalho é algo que consideram como sendo importante. Isto é confirmado por Alves (2019), Camara et al. (2016), Madeira (2013) e Vintém (2019), quando referem que o ambiente social da organização é uma vantagem, pois permite criar lealdade entre os colegas e um maior sentimento de pertença.

Hipótese 3: Os colaboradores de uma empresa devem ter funções que se adequem às suas qualificações e habilitações, pois essa gestão é uma estratégia que ajuda na sua retenção.

Verificada.

De acordo com os resultados obtidos nos inquéritos, 93% dos inquiridos refere que as qualificações de um indivíduo são importantes para as funções que ele venha a desempenhar nesta área turística. Através dos resultados das entrevistas, verifica-se que 75% dos entrevistados refere que uma boa gestão das qualificações de cada indivíduo é um fator que contribui para a sua retenção e 66,7% afirmam que os indivíduos devem ter funções que se adequem ao seu background profissional e também preferência pessoal.

Chambers, Foulonm, Handfield-Jones, Hankin e Michaels (1998) e Cunha (2020) afirmam que a Gestão de Talento é necessária, pois permite escolher a pessoa certa para a posição ideal, tendo em conta as qualificações e habilitações que essa pessoa possui.

Hipótese 4: Os indivíduos, para trabalhar nesta área turística, devem ter habilitações nas áreas de história, cultura e turismo, devem ter uma boa comunicação e gostar da área militar.

Verificada

Tendo em conta os resultados provenientes das entrevistas realizadas, 83,33% dos entrevistados refere que os indivíduos devem possuir determinadas competências para trabalhar nesta vertente turística, sendo que formação em história e cultura são habilitações que foram mencionadas. 58,33% dos entrevistados estão de acordo que é preciso saber comunicar e 50% afirma que a motivação é um requisito importante, sendo que aqui foram englobados os gostos pela área, pela história e pelo património militar.

Da literatura revista, não foram encontradas referências que suportem estes resultados.

5.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Objetivo 1: Identificar as ferramentas que devem ser utilizadas para atrair e, mais importante, reter os recursos humanos necessários.

No decorrer deste trabalho, foram identificadas diversas ferramentas que as empresas podem utilizar para atrair e reter os recursos humanos que precisam. Consequentemente, este objetivo encontra-se confirmado.

Objetivo 2: Averiguar como é que a atração e retenção de recursos humanos é benéfica para o Turismo Militar.

Após análise dos resultados do trabalho de campo e da literatura revista, é importante afirmar que o desenvolvimento do turismo militar depende de boas práticas de atração e retenção de recursos humanos, porque sem estes talentos, não existiriam as ferramentas necessárias para inovar ou apostar nas diferentes valências que o mesmo dispõem. Como tal, o objetivo está confirmado.

Objetivo 3: Dar a conhecer as diferentes funções que podem atrair colaboradores dentro de uma empresa ligada ao Turismo Militar.

Quando se fala de turismo militar, fala-se também de museus militares, fortificações, centros de interpretação de batalhas e preservação do património histórico-militar. Através disto, enumera-se algumas funções que estão ligadas a esta vertente turística, nomeadamente, guias turísticos, rececionistas, conservadores, restauradores e também funções dentro da área do marketing. Posto isto, este objetivo encontra-se parcialmente confirmado.

Objetivo 4: Demonstrar que os conhecimentos e qualificações, turístico militares, dos recursos humanos a contratar são relevantes no exercício de funções inerentes a esta vertente turística.

Com a verificação da hipótese 3, este objetivo foi confirmado.

5.4 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

“O desenvolvimento do Turismo Militar é dependente das boas práticas de Atração e Retenção de Recursos Humanos?”

Após analisados os dados resultantes do trabalho de campo, onde 67% dos entrevistados refere que as boas práticas de atração e retenção de recursos humanos são importantes para o desenvolvimento desta área turística, e no decorrer desta investigação, é seguro dizer que a resposta é sim.

Para um melhor entendimento do porquê desta conclusão, procede-se à análise de algumas respostas dadas a questões do inquérito realizado. 33% dos inquiridos considera que as condições de preservação do património militar são más, levando ao fraco investimento nesta área devido aos custos associados à recuperação do património, o que pode originar que os indivíduos perspetivem fracas oportunidades de trabalho e sem um futuro certo.

Contudo, 98% dos inquiridos concorda que turismo militar contribui para um maior cuidado com o património histórico-militar, podendo assim existir mais investimentos, que levarão ao desenvolvimento da economia e criação de novos postos de trabalho, ajudando assim a preservar este património. Por consequente, é necessário ter estratégias de atração fortes para trazer estes indivíduos para as organizações.

Verifica-se ainda que 70% dos inquiridos concorda que esta vertente turística permite a descentralização do turismo do litoral para o interior do país, sendo que isso é benéfico para o desenvolvimento turístico em Portugal. Esta descentralização permite a criação de mais postos de trabalho no interior, o que leva a uma necessidade de atrair e reter talentos nestas zonas do país.

Após esta análise, é importante referir que o turismo militar é dependente das boas práticas de atração e retenção de recursos humanos, porque sem estes talentos, não existem as ferramentas necessárias para inovar ou apostar nas suas diferentes valências.

5.5 RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

Pergunta derivada 1: “A utilização de várias ferramentas de atração de RH é benéfica ao desenvolvimento desta vertente de turismo?”

A utilização de ferramentas de atração de recursos humanos é importante para o turismo militar, uma vez que permite obter os melhores talentos da área com características necessárias e importantes para o desenvolvimento da mesma. Atrair estes indivíduos permite que haja uma procura constante de melhoria do que está implementado e uma preocupação em inovar.

Pergunta derivada 2: “A utilização de boas ferramentas de retenção de RH é benéfica ao desenvolvimento desta vertente turística?”

A utilização de ferramentas de retenção de recursos humanos é benéfica para o turismo militar, pois é fundamental que não se perca colaboradores que já têm o *know-how* de como tudo funciona e que podem, inclusive, ser um *role model* para os colaboradores vindouros.

Pergunta derivada 3: “Para reter recursos humanos nesta área turística, é importante considerar as capacidades dos recursos?”

É importante considerar as qualificações e habilitações de cada indivíduo, visto que é fundamental que sejam alocados a funções onde tenham conhecimentos, quer teóricos, quer práticos, suficientes para as puderem desempenhar corretamente. A má gestão destas qualificações pode levar a uma desmotivação do colaborador, levando inevitavelmente à sua saída da organização.

Pergunta derivada 4: “Qual é o perfil adequado dos indivíduos que se candidatam a esta área turística?”

Os indivíduos que procuram trabalho nesta área devem ser pessoas comunicativas, com gosto por este setor turístico, por história e pelo património histórico militar; com qualificações e habilitações nas mais diversas áreas, desde marketing, turismo, museologia, conservação e restauro.

5.6 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Para realizar quer os inquéritos, quer as entrevistas existiram muitas dificuldades, pois os respondentes não tinham disponibilidade. Todavia, os resultados obtidos representam uma janela da realidade e são válidos estatisticamente.

A revisão da literatura centrou-se, sobretudo, em questões de atração e retenção de recursos humanos, num âmbito abrangente, dado que são escassos os estudos sobre a temática “Atração e Retenção de Recursos Humanos no Turismo Militar”.

Quanto às propostas futuras, seria importante a elaboração de mais estudos com amostras maiores, de modo que os resultados fossem estatisticamente mais significativos.

É necessário haver mais divulgação, dentro das Forças Armadas Portuguesas, sobre a realização de estudos na área do Turismo Militar e Recursos Humanos, de modo a ajudar os futuros investigadores da área.

5.7 PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Atendendo à análise de resultados partilhados anteriormente e das conclusões daí retiradas, pode ter-se ainda alguma perspetiva do enquadramento e relevância dos mesmos para a literatura atual.

O Turismo Militar é um segmento do turismo cultural que possui diversos acervos espelhados pelo território nacional. Existem instituições e documentos que ajudam na divulgação desta área turística, tais como, a Associação de Turismo Militar Português e a Carta Nacional do Turismo Militar.

A GRH apresenta um papel fundamental para qualquer empresa. Nos últimos anos, tem-se assistido a diversas alterações nos conceitos de Talento e Gestão de Talento, dado que as empresas demonstram uma preocupação na evolução das suas práticas. Perante isto, as organizações tiveram que ajustar as suas estratégias com o intuito de promover a atração, desenvolvimento e retenção dos seus colaboradores.

Face à competitividade entre as empresas, a atração de indivíduos deverá ter em consideração as suas necessidades e motivações, bem como as suas estratégias de negócio. Para atrair é fundamental que a empresa procure desenvolver planos de desenvolvimento de carreira, estabelecer lideranças que acompanhem e fomentem o desenvolvimento do talento, e que lhe proporcionem autonomia. Igualmente, a missão, valores, cultura e ambiente organizacional torna-se tão ou mais importante quanto questões económicas.

Dado o aumento de oportunidades de emprego, as empresas cruzaram-se com um novo desafio que se prende com a retenção dos seus talentos. É, pois, importante que as empresas desenvolvam estratégias que permitam aumentar a satisfação dos seus colaboradores com vista a um desenvolvimento e progressão dos seus talentos, a uma

cultura e ambiente saudáveis e que, desta forma, permitam garantir um sentimento de pertença, lealdade e compromisso para com a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldeias Históricas de Portugal. (2022). Campo Militar da Batalha de Trancoso. Recuperado em <https://aldeiashistoricasdeportugal.com/local/campo-militar-da-batalha-de-trancoso/>
- Alves, D.P.G.P. (2019). *Retenção de Talentos: impacto na inovação* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico Do Cávado E Do Ave, Portugal).
- Associação de Turismo Militar Português. (s.d.). Turismo Militar. Recuperado em <https://www.turismomilitar.pt/index.php?lang=pt>
- Associação Guildas Áureas (2022). Quem somos. Obtido de: <https://guildasaureas.com/quem-somos> em 10 de fevereiro de 2022.
- Associação Velha Lamparina (2010). Quem somos. Obtido de: <https://velhalamparina.com/quem-somos/> em 9 de fevereiro de 2022.
- Azevedo, Ana (2017). A Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Estratégia Competitiva - Estudo de caso. [Tese de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. DOI: 10.1108/13620430410550754
- Berger, L. A. (2004). Creating a talent management system for organization excellence: Connecting the dots. *The Talent Management Handbook*, 3-21.
- Blog da Associação de Recriação Histórica "Hoste Magriço" (s.d.). Associação de Recriação Histórica de Penedono. Obtido de: <http://hostedomagrico.blogspot.com/> , em 5 de fevereiro de 2022.

- Bonache Pérez, J. (2002). *Retención y ruptura laboral*, In J. Bonache Pérez & A. Cabrera Izquierdo (Eds), *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (p. 263- 289). Madrid: Prentice Hall/Financial Times.
- Branham, L. (2002). Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos da sua empresa. Recuperado em https://books.google.pt/books/about/Motivando_as_pessoas_que_fazem_a_diferen.html?id=c6YBfAEACAAJ&redir_esc=y
- Brewster, C. & Hegewisch, A. (1994). *Policy and practice in European human resource management: evidence and analysis*. London: Routledge.
- Câmara Municipal de Bragança (s.d.). Museu Militar de Bragança. Obtido de: https://turismo.cm-braganca.pt/tradicoes-e-experiencias/museus/geo_artigo/museu-militar-de-braganca , em 5 de fevereiro de 2022.
- Câmara Municipal de Elvas. (2022). Forte da Graça. Recuperado em <https://www.cm-elvas.pt/descobrir/forte-da-graca/>
- Camara, P.B., Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7.ª ed.). Dom Quixote: Portugal.
- Carvalho, J.E. (2014). *Gestão de Empresas - Princípios Fundamentais*. Edições Sílabo, Lda.
- Centro de Interpretação da Batalha do Vimeiro. (2022). *Centro de Interpretação da Batalha do Vimeiro (CIBV)*. Recuperado em <https://www.batalhadovimeiro.pt/menu/77/centro-de-interpretacao>
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press: Boston.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização* (3ª Ed.). Elsevier.
- Coelho, J. F.P. (2011). *Turismo Militar como segmento do Turismo Cultural: Memória, Acervos, Expografias e Fruição Turística* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Tomar, Portugal). Recuperado em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/21963>
- Coelho, J.P., Costa, F.L., Figueira, L.M., & Costa, C. (2015). *Carta Nacional do Turismo Militar: do conceito à operação - proposta de intervenção*. Recuperado em

<http://www.turismomilitar.ipt.pt/download/Carta%20Nacional%20do%20Turismo%20Militar.pdf>

Coelho, J.P., Figueira, L.M., & Costa, C. (2014). O turismo militar e a ativação turística do património: Conceitos, perspetivas e tendências. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 21(22), 113-120.

Convento de Cristo. (2022). Património Mundial. Recuperado em http://www.conventocristo.gov.pt/pt/index.php?s=white&pid=182&identificador=ct111_pt

Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo* (5ªEd.). Lidel.

Cunha, L.C.M. (2020). *Gestão De Talentos E Comprometimento Organizacional – Análise de Variáveis Significativas e o seu Impacto Na Organização* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão, Portugal). Recuperado em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/33056>

Defesa Nacional (s.d.). Forças Armadas. Obtido de: <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/organizacao/forcasarmadas>, em 6 de fevereiro de 2022.

Direção Geral do Património Cultural (2014). Museu Militar do Porto. Obtido de: <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/m/museu-militar-do-porto/>, em 5 de fevereiro de 2022.

Direção Geral do Património Cultural (2016). Museu Militar de Elvas. Obtido de: <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/m/museu-militar-de-elvas/>, em 5 de fevereiro de 2022.

Direção Geral do Património Cultural (s.d.). Campo Militar de Aljubarrota. Obtido de: <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/patrimonio/patrimonio-imovel/pesquisa-do-patrimonio/classificado-ou-em-vias-de-classificacao/geral/view/3729416>, em 5 de fevereiro de 2022.

Exército Portugal (2021). Museu Militar de Lisboa. Obtido de: <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/vceme/dhcm/lisboa>, em 5 de fevereiro de 2022.

Fernandez-Alles, M., & Ramos-Rodríguez, A. (2009). Intellectual structure of human resources management research: A bibliometric analysis of the journal *Human*

- Resource Management, 1985-2005. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(1), 161–175. doi:10.1002/asi.20947
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2015). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Editora RH.
- Ferreira, J. A. T. (2019). *Motivação e programas de Trainees na perspetiva dos participantes* (Dissertação de Mestrado, ISEG- School of Economics & Management, Portugal)
- Figueiredo, I.P. (2015). *Novos mecanismos de atração de candidatos: O impacto das redes sociais no processo de recrutamento* (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação de Coimbra, Portugal). Recuperado em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/11445>
- Freitag, B. B., & Fischer, A. F. (2013). Talentos em gestão e gestão de talentos: análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. *Anais dos Seminários em Administração– Semead*, 16.
- GNR. (2022). *Guarda Nacional Republicana*. Recuperado em <https://www.gnr.pt/missao.aspx>
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Hanif, M.I., & Yunfei, S. (2013). The role of talent management and HR generic strategies for talent retention. *African Journal of Business Management*, 7(29), 2828-2835. DOI: 10.5897/AJBM2012.1369
- Hiltrop, J.-M. (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal*, 17(4), p. 422-430.
- Huffington, C., Cole, C., & Brunning, H. (1997). *A Manual of Organizational Development: The Psychology of Change* (1ª Ed.). London: Karnac Books.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2),179-189.
- Ingham, J. (2006). Closing the talent management gap: Harnessing your employees' talent to deliver optimum business performance. *Strategic HR Review*, 5(3), 20-23.

- Isaías, S.N. (2019). *Turismo Militar: O Seu Papel No Desenvolvimento Turístico* (Trabalho de Investigação na unidade curricular Trabalho Final de curso/Estágio, Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal). Trabalho de Investigação não publicado.
- Julião, L.C.S. (2013). *Cidade, Cultura e Turismo: O Impacto Turístico Em Guimarães Capital Europeia da Cultura 2012* (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal). Recuperado em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/6293>
- Júnior, E.G., Cintra, A.B., Tozze, K.F., Rigo, I.V., Campos, D.C., Feijó, M.R., & Camargo, M.L. (2014). O diagnóstico organizacional como uma ação estratégica de gestão de pessoas. *Caderno de Administração*, 22(1), p. 66-83.
- Kohler, A.F., & Durand, J.C.G. (2007). Turismo cultural: conceituação, fontes de crescimento e tendências. *Turismo - Visão e Ação*, 9(2), 185-198.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Looney, C. A., & Looney, J. K. (2005). Attracting top talent and retaining stars. *Wiley Periodicals, INC.*, 49, p. 99-107.
- Madeira, J.D.J. (2013). Atração, desenvolvimento e retenção de talentos: programa de trainees, galp energia (Projeto de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal). Recuperado em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6433>
- Magee, R., & Gilmore, A. (2015). Heritage site management: from dark tourism to transformative service experience?. *The Service Industries Journal*, 35(15-16), 898–917. DOI: 10.1080/02642069.2015.1090980
- Mahapatro, B.B. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi: New Age International Limited.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Moura, C.B., Pinheiro, C.C., & Silva, T.M. (2019). Gestão Estratégica em Recursos Humanos. *Revista RH Visão Sustentável*, 1(1), p. 76-95.
- Município Lamego. (2022). *Castelo de Lamego e Cisterna*. Recuperado em <https://www.cm-lamego.pt/patrimonio/castelo-cisterna>

- Neto, D.M.C. (2015). *Práticas de gestão de talentos nas organizações*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, Brasil).
- O Leme. (2022). *Batalha das Linhas de Elvas*. Recuperado em <https://www.leme.pt/magazine/efemerides/0114/batalha-de-linhas-de-elvas.html>
- O Leme. (2022). *Batalha de São Mamede e a sua inserção histórica*. Recuperado em <https://www.leme.pt/magazine/efemerides/0624/batalha-de-sao-mamede.html>
- Parry, E., Stavrou, E, Lazarova, M. (2013). *Global Trends in Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Pattanayak, B. (2020). *Human Resource Management (6ªEd.)*. PHI Learning Private Limited. Recuperado em https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Lif4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=structure+of+the+human+resources&ots=UYqW5c6_YI&sig=Qn0PWYzq4Z2rWS42cePLh6-IC9c&redir_esc=y#v=onepage&q=structure%20of%20the%20human%20resources&f=false
- Pawar, A., & Charak, K.S. (2014). A study and review of employee value proposition: a tool of human resource management. *Review of Research*, 3(6).
- Rede de Museus e Coleções Visitáveis dos Açores (s.d.). Museu Militar dos Açores. Obtido de: <http://www.redemuseuscolecoesvisitaveisacores.pt/museu/museu-militar-dos-acores/>, em 5 de fevereiro de 2022.
- República Portuguesa. (2022). *Comissão Portuguesa de História Militar*. Recuperado em <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/organizacao/comissoes/cphm>
- Rota Histórica das Linhas de Torres. (2022). *As Linhas de Torres: O maior e mais eficaz sistema defensivo da Europa*. Recuperado em <https://www.rhlt.pt/pt/as-linhas-de-torres/>
- Santos, L., & Alves de Souza, M. (2020). A performance e liderança no Recursos Humanos. REFAQI - Revista Eletrônica Em Gestão E Tecnologia, 6(1). Recuperado de <http://revista.faqi.edu.br/index.php/refaqi/article/view/5>
- Santos, N.M.B.F. (2021). *Clima Organizacional: Pesquisa e Diagnóstico (2ªEd.)*. Saint Paul Editora Lda. Recuperado em https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=ZnBKEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=clima+organizacional&ots=PnesmSrPEn&sig=LqnighJvp9kRhRLZ31DkmHCldsl&redir_esc=y#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false

- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sérieyx, H., (1998). *O Big Bang das Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Soares, N.S.G. (2021). Estratégias de atração e retenção de capital humano (Relatório de Estágio, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Portugal).
- Sturman, M. C., Trevor, C. O, Boudreau, J. W., & Gerhart, B. (2003). Is it worth it to win the talent war Evaluating the utility of performance-based pay. *Personnel Psychology*, 56(4), 997-1035.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.
- Tulgan, B. (2001). Winning the Talent Wars. *Employment Relations Today*, 28(2), 31-57.
- Turi, J. A., Sorooshian, S., & Yasir, J. (2019). Impact of the cognitive learning factors on sustainable organizational development. *Heliyon*, 5(9). doi:10.1016/j.heliyon.2019.e02398
- Turismo de Portugal. (2015). Plano Estratégico Nacional Do Turismo: Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal. Consultado a 23 de Setembro de 2021. Disponível em http://www.turismo2015.pt/userfiles/File/PENT_VERSAO_REVISTA_PT.pdf
- Turismo de Portugal. (2017). Estratégia Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro. Consultado a 13 de Dezembro de 2021. Disponível em <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>
- Turismo de Portugal. (2022). Curso breve em Turismo Militar 2022. Recuperado em <https://business.turismodeportugal.pt/pt/agenda/eventos/paginas/curso-turismo-militar-2021.aspx/>
- Turismo Militar. (2022). Almeida na Rota da Guerra Peninsular. Recuperado em <https://www.turismomilitar.pt/?lang=pt&s=news&id=246&fbclid=IwAR2gQNFQhs6z7pofWP7zVvxvMx4ceS1R4tO6kRVXv9ZaQLLygrgOxmqrFIM>

- Turismo Militar. (2022). Posto de Comando de Wellington. Recuperado em <https://www.turismomilitar.gov.pt/pt-pt/patrimoniodelta/10>
- Turismo Militar. (2022). Regimento de Infantaria nº14. Recuperado em <https://www.turismomilitar.gov.pt/pt-pt/patrimoniodelta/122>
- Ulrich, D. (2008). The talent trifecta. *Development and Learning in Organizations*, 22(2). <https://doi.org/10.1108/dlo.2008.08122bad.003>
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent?. *Leader to Leader*, 63, 55-61.
- UNWTO. (2018, 05 dezembro). UNWTO/UNESCO Conference: Cultural Tourism Sustains Communities and Living Heritage. Recuperado em <https://www.unwto.org/europe/press-release/2018-12-05/unwtounesco-conference-cultural-tourism-sustains-communities-and-living-her>
- Venter, D. (2017). Examining military heritage tourism as a niche tourism market in the South African context. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(1), 1-19.
- Vintém, T.R. (2020). *Gestão internacional de talentos: estudo de caso no sector tecnológico* (Dissertação de Mestrado, Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal). Recuperado em <http://repositorio.ulsiada.pt/handle/11067/5211>
- Visit Lisboa. (2022). *Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota*. Recuperado em <https://www.visitlisboa.com/pt-pt/locais/centro-de-interpretacao-da-batalha-de-aljubarrota>
- VisitMadeira. (2022). Museu Militar da Madeira. Obtido de: <https://www.visitmadeira.pt/pt-pt/explorar/detalhe/museu-militar-da-madeira>, em 5 de fevereiro de 2022.
- VisitPortugal. (2013). Museu Militar do Buçaco. Obtido de: <https://www.visitportugal.com/pt-pt/content/museu-militar-do-bucaco>, em 5 de fevereiro de 2022.
- VisitPortugal. (2022). *Centro de Interpretação da Batalha dos Atoleiros*. Recuperado em <https://www.visitportugal.com/pt-pt/content/centro-de-interpreta%C3%A7%C3%A3o-da-batalha-dos-atoleiros>
- VisitPortugal. (2022). *Fortaleza de Sagres*. Recuperado em <https://www.visitportugal.com/pt-pt/content/fortaleza-de-sagres>

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.

APÊNDICE A – INQUÉRITO APLICADO

Inquérito sobre atração e retenção de recursos humanos no Turismo Militar

Bem-vinda/o.

Como aluna da Universidade Lusfada de Lisboa a frequentar o 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, estou a realizar um estudo académico sobre os recursos humanos do turismo militar em Portugal.

Este inquérito enquadra-se na dissertação de mestrado conducente à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.

De modo a atingir os objetivos do inquérito, responda assinalando a opção de resposta que mais se aproxima da sua opinião pessoal.

Os dados serão tratados de modo global e apenas para fins académicos e científicos, pelo que o anonimato do correspondente será respeitado.

Desde já agradeço a sua participação e o tempo disponibilizado.

Perguntas Sociodemográficas

1. Género:

- Feminino Masculino

2. Grupo Etário:

- Menos de 20 anos Dos 41 aos 50 anos
 Dos 21 aos 30 anos Dos 51 aos 60 anos
 Dos 31 aos 40 anos Mais de 61 anos (inclusive)

3. Estado civil:

- Solteiro União de Facto
- Casado Viúvo
- Divorciado

4. Habilitações literárias:

- Ensino Básico Ensino Secundário
- Ensino Profissional Ensino Superior

5. Indique o nível onde está inserido na sua organização de acordo com as funções que exerce:

- Nível Estratégico (Presidente, Sócios, Diretores)
- Nível Tático (Gestores, Coordenadores, Encarregados)
- Nível Operacional (Analistas, Assistentes, Auxiliares, Executores)

6. Local de Residência: [Clique aqui para introduzir o seu local de residência.](#)

Perguntas específicas sobre Atração de Recursos Humanos no Turismo Militar

Responda consoante o seu grau de concordância perante as afirmações seguintes, sendo que:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo muito; 3 – Discordo; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo; 6 – Concordo muito; 7 – Concordo totalmente.

7. O sistema de recompensas implementado na empresa onde trabalho é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na mesma.

- 1 2 3 4 5 6 7

8. A cultura da empresa onde trabalho é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na mesma.

- 1 2 3 4 5 6 7

9. A função que desempenho é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na minha atual organização.

1 2 3 4 5 6 7

10. O horário flexível é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na organização onde trabalho atualmente.

1 2 3 4 5 6 7

11. A remuneração é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na organização onde trabalho atualmente.

1 2 3 4 5 6 7

12. A evolução na carreira é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na organização onde trabalho atualmente.

1 2 3 4 5 6 7

13. A formação contínua que o meu trabalho proporciona é um dos motivos que contribuiu para a minha integração na organização onde trabalho atualmente.

1 2 3 4 5 6 7

14. As qualificações académicas e profissionais de um individuo são importantes para as funções que vier a desempenhar na área do Turismo Militar.

1 2 3 4 5 6 7

Perguntas específicas sobre Retenção de Recursos Humanos no Turismo Militar

Responda consoante o seu grau de concordância perante as afirmações seguintes, sendo que:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo muito; 3 – Discordo; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo; 6 – Concordo muito; 7 – Concordo totalmente.

15. O sistema de recompensas implementado na empresa onde trabalho é um dos motivos que me mantém na mesma.

1 2 3 4 5 6 7

16. A cultura da empresa onde trabalho é um dos motivos que me mantém na mesma.

1 2 3 4 5 6 7

17. A função que desempenho é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente.

1 2 3 4 5 6 7

18. O horário flexível é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente.

1 2 3 4 5 6 7

19. A remuneração é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente.

1 2 3 4 5 6 7

20. A evolução na carreira é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente.

1 2 3 4 5 6 7

21. A formação contínua é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente.

1 2 3 4 5 6 7

22. O bom relacionamento com os meus colegas é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente.

1 2 3 4 5 6 7

23. O ambiente no meu local de trabalho é um dos motivos que me mantém na organização onde trabalho atualmente.

1 2 3 4 5 6 7

Perguntas específicas sobre Turismo Militar

Responda consoante o seu grau de concordância perante as afirmações seguintes, sendo que: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo muito; 3 – Discordo; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo; 6 – Concordo muito; 7 – Concordo totalmente.

24. Quais foram os motivos que o levaram a trabalhar na área do Turismo Militar?

- Gosto pela história e cultura militar
- Gosto pelo setor do turismo
- Adquirir novos conhecimentos
- Gosto pelo património militar
- Outro. Qual? [Clique aqui para introduzir outro motivo que ache pertinente.](#)

25. Vê-se a trabalhar na área do turismo militar daqui a 10 (dez) anos?

- Sim Não Não sei

26. Como profissional da área, como é que considera as condições de preservação do património histórico-militar?

- Muito más
- Más
- Nem boas nem más
- Boas
- Muito boas

27. A prática do turismo militar contribui para uma maior atenção/cuidado com o património histórico-militar.

- 1 2 3 4 5 6 7

28. O Turismo Militar é desvalorizado devido ao facto de estar ligado a conceitos como guerra e morte.

- 1 2 3 4 5 6 7

29. O Turismo Militar permite a descentralização do turismo do litoral para o interior, o que é benéfico para o desenvolvimento turístico de Portugal.

- 1 2 3 4 5 6 7

30. O Turismo Militar contribui para o desenvolvimento do setor turístico em Portugal.

- 1 2 3 4 5 6 7

31. Em termos de inovação, quais acha que são os futuros passos a serem dados nesta vertente?

- Maior promoção de eventos
- Maior publicidade junto de operadores turísticos
- Maior acessibilidade das infraestruturas
- Sensibilizar os turistas para esta vertente e o seu património
- Outro. Qual? [Clique aqui para introduzir outro passo que ache importante.](#)

APÊNDICE B – ENTREVISTA APLICADA

Entrevista sobre Atração e Retenção de Recursos Humanos no Turismo Militar

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica conducente à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Obrigada pela sua Colaboração.

Entrevista

Local:

Data:

Hora de início:

Hora do fim:

1.1 Nível etário:

Guião

1.2 Uma boa gestão das qualificações de cada indivíduo contribui para o reter na organização?

R.:

1.3 Sendo que os recursos humanos são importantes para o desenvolvimento do turismo militar, acha que isso se deve a boas práticas de atração e retenção desses mesmos recursos?

R.:

1.4 Quais são os requisitos que cada indivíduo tem que possuir para trabalhar nesta área turística?

R.:

1.5 Quais poderão ser as ações a serem tomadas pelos indivíduos que trabalham nesta área que contribuam para o desenvolvimento do turismo militar?

R.:

1.6 O que é que se pode fazer para atrair e reter mais recursos humanos nesta vertente turística?

R.:

APÊNDICE C – ENTREVISTAS REALIZADAS

C.1 ENTREVISTAS REALIZADAS

C.1.1 ENTREVISTA 1

Entrevista sobre Atração e Retenção de Recursos Humanos no Turismo Militar

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica conducente à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Obrigada pela sua Colaboração.

Entrevista 1

Local: Lisboa

Data: 08/06/2021

Hora de início: 14h57

Hora do fim: 15h47

1.1 Nível etário: 74 anos

Guião

1.2 Uma boa gestão das qualificações de cada indivíduo contribui para o reter na organização?

R.: Sim, é o que se passa aqui na Associação Napoleónica Portuguesa, associada honorária do turismo de Portugal e também associada honorária da rota histórica das linhas de torres, fundada em 2003 e criada para divulgar a história militar do período de guerra peninsular. Não é uma associação abrangente e, para além disso, é uma associação cultural sem fins lucrativos. Cada individuo que pertence à associação, não faz disto um trabalho, apenas é um dever.

Em 2015 começaram a surgir mais associações napoleónicas apoiadas por municípios e, com isto, decidimos fazer uma federação onde estão, neste momento, 5 grupos de estudo da história do período napoleónico. Por exemplo, temos um grupo em Almeida,

outro grupo no Vimeiro, onde foi a primeira batalha da guerra peninsular. Em Lisboa, no Sobral de Monte Agraço e, por último e o mais recente, em Condeixa.

Todas as pessoas que integram estes grupos, do ponto de vista histórica-militar, tal como os departamentos civis de cada grupo, são voluntários. Não são admitidos por outra forma. Para entrarem nos grupos há um requisito que é o rigor histórico. Batalhamos muito para que isto exista nos departamentos. Nesta época, existem planos de uniformes com fardas, com a cor dos tecidos, e, por isso o que queremos são pessoas todas fardadas com o máximo de rigor histórico, numa formatura militar. As pessoas quando entram já sabem que se vão sacrificar, pois não ganham nada. Existem outros grupos que fazem recriação histórica, mas remunerada. O rigor histórico, por vezes, não é muito, mas isso são empresas de eventos, o que é diferente de nós. Infelizmente, com a pandemia, algumas dessas empresas já fecharam.

1.3 Sendo que os recursos humanos são importantes para o desenvolvimento do turismo militar, acha que isso se deve a boas práticas de atração e retenção desses mesmos recursos?

R.: Eu acho que sim. Se praticarmos uma recriação histórica credível e que as pessoas reconheçam como um trabalho bem feito, elas sentirão a vontade de colaborar e de fazer parte dessa missão, na divulgação da nossa história militar.

1.4 Quais são os requisitos que cada indivíduo tem que possuir para trabalhar nesta área turística?

R.: No nosso caso, como é voluntariado, o que nós queremos é que cumpram as ordens que são dadas. Existe uma hierarquia militar que tem de ser respeitada. As pessoas quando entram, entram como soldados. Ao longo do tempo vão aprendendo e existem alguns requisitos próprios para este tipo de recriação histórica. É importante que seja dada formação aos indivíduos. Por ano geralmente reservamos um fim de semana para que consigam aprender as várias formas de estar, enquanto voluntariados a recriar uma batalha histórica ou outra. Quando as pessoas entram fazemos um briefing para que fiquem a saber o que fazemos e qual o nosso objetivo ao final do dia. Para entrarem nos grupos há um requisito que é o rigor histórico.

A recriação histórica acaba por ser uma mais-valia para as regiões onde é feita. Apesar de não lucrarmos nada com isto, isto acaba por atrair pessoas para a região, principalmente turistas. A recriação histórica é muito importante para o turismo militar pois é uma divulgação da história viva. O turismo militar só puro e duro esgota-se rapidamente.

Na recriação histórica existem vários tipos de indivíduos, como professores catedráticos, médicos, advogados, engenheiros, pessoas do exército. Há uma multidisciplinariedade enorme e vários backgrounds.

1.5 Quais poderão ser as ações a serem tomadas pelos indivíduos que trabalham nesta área que contribuam para o desenvolvimento do turismo militar?

R.: As ações que eu acho fundamentais, por parte das empresas que fazem recriação histórica, deviam investir mais na investigação histórica. Nós andamos sempre a investigar, há pormenores nas nossas fardas que só passado uns anos é que sabemos que são realmente assim, pois só agora foi descoberto em escavações. As empresas recreativas deviam ter um departamento que estudasse mais sobre o turismo militar, por exemplo, livros de referência sobre espadas, sobre armaduras. Acho que devia haver um investimento maior na investigação e até o próprio turismo militar, ou seja, a associação portuguesa do turismo militar devia ter um conselho, ou grupo de pessoas que soubessem das épocas e que fizessem uma triagem onde se faz uma recriação histórica de outros períodos. A recriação histórica é uma divulgação, é como se fôssemos um museu. As pessoas que tem relação direta com o turismo militar têm de ter qualificação para trabalhar no mesmo, pois é necessário que saibam o que existe em cada época, em termos de costumes, armaduras, vestimentas, costumes.

1.6 O que é que se pode fazer para atrair e reter mais recursos humanos nesta vertente turística?

R.: O turismo militar como nós o conhecemos hoje em dia, não só em Portugal, acaba por ser mais sazonal. Em Portugal, as recriações históricas são só sazonais. Por isso, uma empresa que se queira dedicar só a isto, torna-se difícil, pois como são atividades sazonais não podemos garantir um emprego pleno às pessoas. Se fosse empresário de uma empresa de recriações desse tipo, nunca poderia contratar pessoas a longo prazo. Se só vou ter lucro em determinados meses do ano, não compensa ter indivíduos a trabalhar durante todo o ano. Neste caso o melhor é fazer é fechar quando não há atividade e voltar a reabrir quando já existem turistas/visitantes.

Outra hipótese, é o que fazem por exemplo, no Canadá. Existem fortes reconstruídos e têm pessoas contratadas para estarem lá sempre. Entramos naquele forte e temos lá “vida” como naquela época, neste caso no século XVIII. Soldados a fazer exercício, pessoas a trabalhar no campo. A Inglaterra também faz isso e a Dinamarca tem mesmo uma aldeia viking.

O turismo militar não pode apenas falar da parte militar crua e dura, é necessário também que aborde a parte da gastronomia, paisagem. Ou seja, o que a região tiver para oferecer também deve estar incluído. Muitas vezes o turismo militar está só relacionado com ver castelos, fortes, museus, e não tanto com a própria região em si.

C.1.2 ENTREVISTA 2

Entrevista sobre Atração e Retenção de Recursos Humanos no Turismo Militar

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica conducente à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Obrigada pela sua Colaboração.

Entrevista 2

Local: Plataforma Zoom

Data: 09/06/2021

Hora de início: 11h09

Hora do fim: 11h38

2.1 Nível etário: 66 anos

Guião

2.2 Uma boa gestão das qualificações de cada indivíduo contribui para o reter na organização?

R.: O turismo militar precisa de ter pessoas que percebam o que estão a fazer. Muitas vezes o grande problema, é que as pessoas não possuem as competências necessárias para a função que estão a desempenhar. Também é importante que a pessoa que dirige a empresa esteja atenta a essas questões, de forma a falar com o seu funcionário e ajudá-lo no que for preciso. É preciso fazer uma boa avaliação aos indivíduos de forma a perceber-se se são as pessoas certas para ocupar determinada vaga.

2.3 Sendo que os recursos humanos são importantes para o desenvolvimento do turismo militar, acha que isso se deve a boas práticas de atração e retenção desses mesmos recursos?

R.: Sim. Um bom profissional é sempre muito importante. O turismo militar precisa de ter pessoas que estejam muito envolvidas nos projetos da organização. É fundamental ter bons profissionais, profissionais que gostem do que estão a fazer e, a retenção pode ou não acontecer, só depende do próprio profissional.

Hoje em dia, os recursos humanos, têm bastante dificuldade em “segurar” as pessoas. De um momento para o outro surgem várias ofertas, oportunidades e, também os

objetivos vão se alterando. As pessoas vão estando atentas a todos estes fatores e vão querendo evoluir, mesmo que isso signifique não ficar na mesma empresa. Se a pessoa tiver um convite para um projeto novo apelativo, a pessoa vai aceitar.

2.4 Quais são os requisitos que cada indivíduo tem que possuir para trabalhar nesta área turística?

R.: Existem alguns requisitos que são muito importantes. Primeiro que tudo, o prazer de fazer esse trabalho, de seguida o conhecimento que tem de ter sobre essa área e, depois, também é muito importante que exista disponibilidade por parte da pessoa para estar nesse local. Estes três requisitos acabam por ser os mais importantes que cada indivíduo deve possuir.

2.5 Quais poderão ser as ações a serem tomadas pelos indivíduos que trabalham nesta área que contribuam para o desenvolvimento do turismo militar?

R.: Os indivíduos devem estar atentos e estudarem a área do turismo militar. É muito importante que haja conhecimento para que consigam transmitir essa sabedoria a quem necessitar. Por exemplo estão a trabalhar como guia num museu militar, é fundamental que tenham conhecimento suficiente sobre esta área, de forma a passar às outras pessoas a informação correta e necessária para o sucesso da visita a esse museu.

2.6 O que é que se pode fazer para atrair e reter mais recursos humanos nesta vertente turística?

R.: Uma das formas de atrair e reter recursos humanos é, se a pessoa tem família no local ou se a pessoa vai trabalhar para a zona onde vive. Também as questões económicas, ou seja, se a empresa pagar muito bem, o profissional fica na empresa. Estes três fatores são fundamentais para a atração e para a retenção do profissional. É muito importante que a empresa, principalmente o maior representante da mesma, esteja atento aos seus indivíduos, se se estão a sentir bem, se o que está a fazer é um projeto que lhe agrada. Reter as pessoas é uma tarefa difícil e só há uma forma de conseguir isto. Ou estão muito convictas ou é um projeto que lhes diga muito. Se as pessoas têm perspetivas de futuro melhores, a qualquer momento acabam por sair da empresa. O profissional que trabalha num determinado local, permanece lá enquanto não surgir uma alternativa melhor. Ou então o projeto é seu e isso serve como um estímulo para se manter na empresa.

C.1.3 ENTREVISTA 3

Entrevista sobre Atração e Retenção de Recursos Humanos no Turismo Militar

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica conducente à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Obrigada pela sua Colaboração.

Entrevista 3

Local: Plataforma Zoom

Data: 14/06/2021

Hora de início: 10h28

Hora do fim: 10h59

3.1 Nível etário: 33 anos

Guião

3.2 Uma boa gestão das qualificações de cada indivíduo contribui para o reter na organização?

R.: Sim, faz toda a diferença. Cada um de nós pode ser mais forte ou mais fraco em determinadas funções. A gestão é importante para retirar o melhor de cada um. Há pessoas que se sentem à vontade com determinadas atividades e não com outras. Por forma a manter as pessoas mais agradadas/felizes e à vontade no trabalho.

3.3 Sendo que os recursos humanos são importantes para o desenvolvimento do turismo militar, acha que isso se deve a boas práticas de atração e retenção desses mesmos recursos?

R.: Sim, apesar de não haver muitas pessoas especializadas no turismo militar. Mas cada vez mais são debatidas estas temáticas e vamos aprendendo uns com os outros. Dentro de cada uma das vertentes, cultura, património, todas as atividades e eventos, cada um dentro da sua área, podemos aprender uns com os outros e sair das nossas áreas. Penso que as pessoas fazem alguma diferença.

As pessoas estão cada vez mais a ir buscar pessoas que trabalham e que percebem destas áreas, não tanto quanto gostaríamos, porque não há muitas pessoas especializadas nisto. É tudo muito novo para muita gente, mas o facto de ter áreas transversais, podemos ir buscar essas valências.

3.4 Quais são os requisitos que cada indivíduo tem que possuir para trabalhar nesta área turística?

R.: Antes de mais, tem de se gostar da temática. Tem de haver uma paixão pela história e pelo património. Estamos habituados a ter um património edificado, móvel, imaterial.

Quanto aos requisitos devem ser pessoas que tenham esta componente e que sigam o rigor histórico, pessoas entusiastas que gostem destas temáticas e que trabalhem esta temática. Pessoas que gostam de contar as histórias (guias turísticas) e que o façam com alguma paixão. São requisitos para qualquer uma das áreas, como o rigor, a capacidade de trabalhar em equipa, a seriedade e a forma de comunicar. Se vamos comunicar para um grupo de pessoas mais velhas é diferente de comunicar para crianças, portanto tem que haver essa capacidade de mudar o discurso conforme o público.

3.5 Quais poderão ser as ações a serem tomadas pelos indivíduos que trabalham nesta área que contribuam para o desenvolvimento do turismo militar?

R.: O que já começa a acontecer é a capacitação, haver mais debates sobre as temáticas. Há todo um conjunto de temas e áreas a serem exploradas, por isso acima de tudo, a capacitação desses agentes. Querem reforçar as capacidades, querer saber mais, perceber o que está a ser feito no local e em outros territórios.

Procurar perceber o que o público precisa, quais os produtos locais que podem ser associados ao turismo militar, saber o que existe no local, criar marcas associadas, para reforçar aquilo que são os produtos de turismo militar que podem e vão surgindo – as próprias empresas já procuram fazer isto, saber o que o público/cliente quer, o que a comunidade deseja, para ajudar e promover ações diferentes. As conferências ajudam neste ponto, porque diversas pessoas vêm falar da experiência de cada um, das várias temáticas. Estamos sempre a aprender. Ligação do público com o privado, chamar estes agentes e haver uma troca de opiniões.

3.6 O que é que se pode fazer para atrair e reter mais recursos humanos nesta vertente turística?

R.: Ligação com a academia militar, atrair jovens dentro dos cursos de turismo, património, etc., e abordar estes assuntos com eles. Porque o turismo militar assusta um bocadinho, quanto mais falarem e abordarem este tema, mais interesse suscita nestas pessoas. A história fica um bocadinho para o lado porque não é tão interessante, mas a forma como se conta a história pode ser diferente e pode interessar mais as gentes novas.

Todos os anos temos estagiários de cursos de turismo, cada vez mais o tema começa a ser abordado nos cursos de turismo, e faz com que seja possível chamar pessoas para o turismo militar. Debater este assunto é crucial para atrair mais recursos humanos.

Hoje o turismo militar está muito mais lançado do que há 5 anos atrás.

C.1.4 ENTREVISTA 4

Entrevista sobre Atração e Retenção de Recursos Humanos no Turismo Militar

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica conducente à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Obrigada pela sua Colaboração.

Entrevista 4

Local: Plataforma Zoom

Data: 16/07/2021

Hora de início: 09h44

Hora do fim: 10h26

4.1 Nível etário: 56 anos

Guião

4.2 Uma boa gestão das qualificações de cada indivíduo contribui para o reter na organização?

R.: Sem dúvida, tem de haver consciência das competências de cada indivíduo. A retenção dos recursos, em particular dos humanos, passa precisamente pela valorização dos perfis profissionais que a área exige para o bom desenvolvimento. Ninguém fica numa instituição que não tenha reconhecimento das suas capacidades ou valor, por transmitir a sensação que está a trabalhar inutilmente. Não há retenção dessa forma. Temos que alocar os diferentes profissionais às funções que melhor se enquadram.

4.3 Sendo que os recursos humanos são importantes para o desenvolvimento do turismo militar, acha que isso se deve a boas práticas de atração e retenção desses mesmos recursos?

R.: Claramente. Competências vêm pela formação, seja ela a nível profissional ou superior, portanto perfis profissionais que as empresas ligadas ao turismo militar exigem. A teoria e a prática têm de coexistir. Não é suficiente ter apenas o saber, temos que valorizar o saber fazer. O exemplo disso são as pessoas que trabalham nestas empresas e/ou instituições, cuja experiência acumulada faz falta para os serviços que são realizados, seja a nível de restauro, de recriação, de conceção. Nós temos que coexistir nestes diferentes saberes de uma forma multidisciplinar. No caso dos museus,

isso é evidente. Os recursos humanos, na perspectiva do turismo militar, nas diferentes normas de comunicação e de marketing, publicação, os produtos de merchandising, tudo o que tenha a ver com os espaços de batalha, imóveis, castelos, fortificações, os roteiros, tudo isto claramente tem de ter por trás habilitações, as diferentes áreas do saber que eu falava há pouco. Saber distinguir as épocas, um historiador medieval não é o mesmo que um historiador que se especializou na história do século XIX.

4.4 Quais são os requisitos que cada indivíduo tem que possuir para trabalhar nesta área turística?

R.: Temos que pensar em pluridisciplinaridade. Este setor claramente tem que ter perfis profissionais de vária ordem. Na minha opinião, temos que ter em conta vários fatores, nomeadamente, a salvaguarda e preservação do património, o marketing e a publicidade ao turismo militar, o rigor entre aquilo que queremos valorizar e o que queremos divulgar, as competências digitais necessárias para a divulgação nas redes sociais.

4.5 Quais poderão ser as ações a serem tomadas pelos indivíduos que trabalham nesta área que contribuam para o desenvolvimento do turismo militar?

R.: Eu reconheço que muito tem sido feito, em termos de legislação, para enquadrar esta atividade que já tem uma longa história para contar. Só dou os parabéns às pessoas que tem percorrido esse caminho através da divulgação da imagem e outras. Não basta só visitar, divulgar, criar boas as imagens da divulgação e marketing. É preciso depois ter atenção com o que se passa no terreno. A formação, mais ainda, do ponto de vista da função educativa, mas tem que haver trabalho efetivo, contínuo, permanente. Todas essas competências pluridisciplinares, e de uma forma integrada e com recursos às redes sociais, nós estamos a contribuir para a preservação e divulgação de um vasto património.

4.6 O que é que se pode fazer para atrair e reter mais recursos humanos nesta vertente turística?

R.: Do ponto de vista dos profissionais, é isso? A questão começa pela administração pública das diferentes tutelas (ministérios, etc). Nós, as forças armadas, estamos sob a tutela de uma administração central. não é da administração central, mas depois temos aqui um elemento é importantíssimo que é a administração local por via das autarquias. Tem que haver essa proximidade com estas entidades. Temos a questão da administração privada, como é o caso da Fundação da batalha de Aljubarrota. Nós

temos a necessidade de agregar estas tutelas, para que este segmento do turismo militar poder confirmar, no terreno, o que já existe do ponto de vista da imagem, alguma divulgação, com pessoas formadas, seja na divulgação, na conservação, no inventário. Essa agregação vai potencializar ainda mais o que já temos, campos de batalha, museus.

É necessário inserir no ensino, adequado a cada nível de estudo, conteúdos que contribuam para a cidadania e para a consciencialização, para não se ficar apenas na memória das grandes vitórias e batalhas, mas também ensinar o erro, demonstrar as ações que levaram aos erros cometidos e aos fracassos, ensinando e fazendo com que se evite no futuro, cometer os mesmos erros do passado.

Mas voltando à sua questão. Não há retenção num local onde não há um ambiente favorável e propício. Portanto, envolve também a questão das lideranças internas, assim como o ambiente. Agora se a minha empresa tiver valor e uma missão, claro que eu sou atrativo. Não consigo reter recursos humanos se eu não tiver isso. É inútil.

C.1.5 ENTREVISTA 5

Entrevista sobre Atração e Retenção de Recursos Humanos no Turismo Militar

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica conducente à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Obrigada pela sua Colaboração.

Entrevista 5

Local: Plataforma Zoom

Data: 19/08/2021

Hora de início: 10h33

Hora do fim: 11h19

5.1 Nível etário: 37 anos

Guião

5.2 Uma boa gestão das qualificações de cada indivíduo contribui para o reter na organização?

R.: Bom eu a este nível acho que tudo o que seja gestão de recursos humanos é sempre um fator crucial a todos os níveis. Relativamente à questão das qualificações, nós aqui no município da Lourinhã temos uma grande preocupação a esse nível, de permitir que as pessoas melhorem ao nível daquilo que são as suas qualificações e naquilo que é a sua formação através do nosso departamento de recursos humanos. Há muita

divulgação de oferta formativa e aquilo que tenho sentido é que a questão da pandemia acabou por ter um efeito positivo no que toca há formação. Passou a haver muito mais oportunidades de formação no digital, que contribuem muito para que as pessoas consigam conciliar a sua vida. Os recursos humanos sempre fizeram muita formação, mas agora cada vez mais. Para além disso, o município tem organizado também formações ao nível do turismo inclusivo, que é uma das nossas grandes apostas. Nós dinamizámos e organizámos em 2020 uma formação relativa a turismo inclusivo e o seus desafios e oportunidades, direcionada não apenas para os recursos humanos do município como também para os agentes turísticos do concelho. Isto é importante, de todos trabalharmos da mesma forma naquilo que é a oferta porque eu acho que, sem dúvida, cada vez mais o turismo está muito ligado. O turismo militar também é esta questão do saber porquê e a forma como se faz o atendimento é muito diferente se for para pessoas com algum tipo de limitação. É preciso ter momentos de capacitação, de qualificação para nós aprendermos tudo isto. Esta questão da qualificação e o dar aos recursos humanos esta oportunidade de poder ter mais momentos de qualificação faz toda a diferença no trabalho que é apresentado.

5.3 Sendo que os recursos humanos são importantes para o desenvolvimento do turismo militar, acha que isso se deve a boas práticas de atração e retenção desses mesmos recursos?

R.: Sim, sem dúvida. A forma como se atrai e retém os recursos é fundamental. Eu acho que nós, que trabalhamos com os recursos humanos, temos de ter uma noção muito forte de que devemos estar orientados para os resultados e que os recursos humanos devem saber para onde caminham, quais são os objetivos, ter uma noção muito clara. Por exemplo neste caso saber muito bem o que é o turismo militar, o que é que nos propomos fazer no turismo militar mas por outro lado as pessoas perceberem que é uma preocupação com a pessoa em si também. Os direitos das pessoas estarem sempre salvaguardados e haver um equilíbrio entre aquilo que é a orientação para os resultados e para as pessoas é sem dúvida fundamental. No caso do turismo militar especificamente, eu acho que é algo que é muito importante. O que a Sandra estava a dizer aqui no início é que faz toda a diferença, se nós quando acolhemos recursos humanos para trabalhar ao nível do turismo militar, os colocarmos em contacto e conhecer os grandes parceiros. Conhecer os patrimónios que aqui estão em causa, se tiverem noção disto e forem acompanhando, cada vez mais vão prestar um melhor serviço e vão sentir-se muito mais satisfeitos consigo próprios e com o trabalho que

estão a dinamizar. Isso sem dúvida que vai contribuir para os reter na organização e para que eles sintam sempre que estão a contribuir efetivamente.

5.4 Quais são os requisitos que cada indivíduo tem que possuir para trabalhar nesta área turística?

R.: Eu não acho que as pessoas devem ter formação de base no turismo porque temos muita gente que não tem. A pessoa ou já traz a base ou então é a organização depois a fornecer tudo aquilo que a pessoa necessita. Acho que há certos requisitos base. Quando nós trabalhamos na área do turismo, um dos aspetos principais, seja lá qual for a função que estamos a desempenhar, normalmente é a interação com o público, a simpatia, a capacidade de comunicação, a boa apresentação, a educação. Tudo isto são aspetos fundamentais, porque é a partir daqui que tudo o resto se constrói. A própria pessoa deve ter capacidades que são treináveis no dia a dia vão melhorando, mas devemos ter essa noção de que essas capacidades têm que ser muito trabalhadas e muito treinadas. Outra questão fundamental é a questão das línguas, o saber no mínimo o inglês, preferencialmente até saber mais línguas, mas o inglês em si é fundamental.

5.5 Quais poderão ser as ações a serem tomadas pelos indivíduos que trabalham nesta área que contribuam para o desenvolvimento do turismo militar?

R.: Eu acho que isto tudo começa com a forma como a organização trabalha. Aquela situação que referimos há pouco, se nós envolvermos os recursos humanos, se lhes explicarmos exatamente o que é o turismo militar, se os envolvermos e se os levarmos a conhecer outros parceiros, eles próprios se vão sentir muito empenhados e muito comprometidos e se o recurso humano vestir a camisola, se souber que efetivamente está ali por aquela causa e se acreditar verdadeiramente naquela causa, vai promovê-la. Todos nós podemos ser embaixadores do nosso próprio trabalho. Se a instituição tiver envolvido de tal modo o funcionário que ele se sinta comprometido e com vontade de vestir a camisola, ele próprio vai ser embaixador na sua vida profissional e na sua vida pessoal. O turismo militar é uma área relativamente recente, há poucos anos não se falava de turismo militar, não é? E hoje em dia, cada vez mais o turismo militar ganha terreno e isso tem muito a ver com o facto das pessoas que estão a trabalhar no turismo militar se sentirem verdadeiramente embaixadoras desta causa e isso faz toda a diferença.

5.6 O que é que se pode fazer para atrair e reter mais recursos humanos nesta vertente turística?

R.: Vou-me centrar aqui na questão do reter porque a mim parece-me que às vezes mais do que atrair, é conseguir manter as pessoas. É muito importante ter equipas coesas. Claro que é bom entrarem novas pessoas e darem ideias novas, mas é bom manter coesão, é bom que a equipa se mantenha e que haja ali um núcleo que vá perdurando porque, se não, é muito difícil que haja um bom trabalho. Eu acho que se deve trabalhar nisso, deve haver uma preocupação com os recursos humanos. Na área do turismo, há aqui uma questão fulcral, há muito trabalho fora de horas, ao fim-de-semana, e eu acho que todos os agentes que trabalham nesta área deviam pensar muito nisto porque é muito importante preservar os momentos de descanso dos trabalhadores. É importante que se salvguarde isso, porque se não o que é que vai acontecer? As pessoas vão acabar por entrar numa situação em que até gostam do que fazem, mas estão muito cansados emocionalmente e psicologicamente, e acabam por não permanecer nas instituições e querer mudar.

Outra questão é que dinamizamos muito as atividades do ponto de vista cultural e aquilo que fazemos é envolver muito os nossos recursos humanos nestas atividades, portanto fazer com que eles se sintam parte desta missão que é preservar esta componente patrimonial. Acho que isso é fundamental e é fazer com que as pessoas realmente acreditem naquilo que estão a fazer e gostem muito daquilo que estão a fazer. Quanto mais as pessoas se identificarem, mais vão vender os produtos e vão querer trabalhar connosco. Envolver a comunidade na equipa é muito importante.

C.1.6 ENTREVISTA 6

Entrevista sobre Atração e Retenção de Recursos Humanos no Turismo Militar

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica conducente à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Obrigada pela sua Colaboração.

Entrevista 6

Local: Plataforma Zoom

Data: 23/08/2021

Hora de início: 10h04

Hora do fim: 10h29

6.1 Nível etário: 58 anos

Guião

6.2 Uma boa gestão das qualificações de cada indivíduo contribui para o reter na organização?

R.: Quando se fala da área militar é necessário que, se queremos as pessoas com formação adequada é necessário providenciar-se essas qualificações. Uma boa gestão das qualificações de cada indivíduo nem sempre contribui para o reter na organização, muito pelo contrário. Quando se qualifica uma pessoa, a mesma acaba por ter outras possibilidades de concorrer a outros lugares. Uma pessoa bem qualificada é mais difícil a sua retenção. Providenciar qualificações é bom para reter o indivíduo, mas também é prejudicial pois o indivíduo pode querer concorrer a outras organizações.

6.3 Sendo que os recursos humanos são importantes para o desenvolvimento do turismo militar, acha que isso se deve a boas práticas de atração e retenção desses mesmos recursos?

R.: Acaba por ser muito relativo, e na prática, nem sei se isso existe. É preciso analisar para sabermos o que podemos dar aos indivíduos de forma a atraí-los e conseguirmos retê-los. É preciso criar-se boas práticas de atração e retenção como por exemplo boa remuneração, formações, facilidades de horário.

6.4 Quais são os requisitos que cada indivíduo tem que possuir para trabalhar nesta área turística?

R.: No meu caso em específico, é muito importante ter-se formação em várias áreas específicas como o design, a comunicação, as redes sociais de forma a fazer-se publicidade. A área dos audiovisuais é muito importante também. Outro requisito é a forma de interação com o público e daí apostarmos nas redes sociais.

6.5 Quais poderão ser as ações a serem tomadas pelos indivíduos que trabalham nesta área que contribuam para o desenvolvimento do turismo militar?

R.: Uma das ações a serem tomadas é a divulgação intensa, especialmente com os grupos que têm relação connosco, por exemplo os cruzeiros. Colocar e divulgar a informação em inglês, de forma que chegue a um maior público-alvo. Melhoria das acessibilidades de forma que todas as pessoas consigam ir ao museu. Para além do inglês, divulgar também a informação em outras línguas.

6.6 O que é que se pode fazer para atrair e reter mais recursos humanos nesta vertente turística?

R.: Potencializar as qualificações dos indivíduos, ser transparente na gestão de carreira das pessoas, acompanhar as pessoas no seu percurso na empresa, dar possibilidades de desenvolver a sua carreira.

C.1.7 ENTREVISTA 7

Entrevista sobre Atração e Retenção de Recursos Humanos no Turismo Militar

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica conducente à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Obrigada pela sua Colaboração.

Entrevista 7

Local: Plataforma Microsoft Teams **Data:** 01/09/2021

Hora de início: 09h06

Hora do fim: 09h31

7.1 Nível etário: 60 anos

Guião

7.2 Uma boa gestão das qualificações de cada indivíduo contribui para o reter na organização?

R.: Eu acho que as organizações devem ter as pessoas adequadas aos lugares que desempenham e com formação própria, específica, de modo que eles consigam contribuir melhor no desempenho dessa função. Agora isso nem sempre se verifica e na área militar, especialmente na área museológica, é mais difícil ainda porque não temos conseguido garantir as qualificações às pessoas que estão nesse lugar, ou devido à exigência que a função destas tem ou pela dificuldade que é estar um conjunto de anos fora da instituição militar. Eu acho que são áreas que ou nós conseguimos tê-las porque, paralelamente ao nosso desempenho profissional, fomos conseguindo tirá-las, ou também já existe essa possibilidade implantada nas forças armadas de proporcionar a determinados militares essa formação específica. Só que isso vai trazer também alguma disfuncionalidade porque a pessoa ou está ao serviço ou está fora do serviço a ter essa qualificação, e esta correlação não é fácil de se ter.

7.3 Sendo que os recursos humanos são importantes para o desenvolvimento do turismo militar, acha que isso se deve a boas práticas de atração e retenção desses mesmos recursos?

R.: Como é óbvio, sim. Os recursos humanos naturalmente são importantes, não só para o turismo militar, como para todas as funções. Agora, nesta vertente eu penso que são importantes esses recursos qualificados adequados e que tenham gosto por aquilo que estão a fazer. Agora viro-me para aquilo que estamos a perspetivar aqui na Madeira, que é fazer aqui um circuito de turismo militar. Organizar com a câmara municipal e com o governo regional para podermos ter atração do público a este turismo militar mas isto tem de ser feito em parceria com as instituições e com as organizações locais, porque se mantivermos isto só através da instituição militar, acho que vamos ter algumas dificuldades. Por isso os recursos têm de ser capacitados para poderem ser eles a proporcionar este turismo militar ou então através dessas parcerias conseguir obter esses recursos ou orientá-los para isso.

7.4 Quais são os requisitos que cada indivíduo tem que possuir para trabalhar nesta área turística?

R.: Ora, os recursos para já tem de ter formação adequada para aquilo que vai fazer, depois tem de gostar daquilo que vai fazer. No que concerne à parte militar, no turismo militar nós deveríamos de ter recursos humanos que pudessem permanecer nas forças armadas mais tempo do que aquilo que é os 06 (seis) anos que neste momento são proporcionados aos militares. Uma coisa são os militares do quadro permanente e outra coisa são os militares em serviço de contrato, porque os militares do quadro permanente têm a sua vida para gerir e nem sempre é compatível com a permanência em lugares deste tipo. Nós temos que vir mais cedo para estes lugares para garantir alguma continuidade porque se não, nós estamos 02 (dois) ou 03 (três) anos e vamos embora. Porque normalmente não somos pessoas habilitadas nesta área, necessitamos de algum tempo para nos meter por dentro dela. Por exemplo aqui o museu militar não tem ninguém licenciado em história nem em museologia. Isso está a ser agora resolvido pelo exército, porque quem vai entrar vão ser pessoas novas e é esse o caminho que nós temos de te. É esse o caminho que deve ser feito porque esta vertente tem que começar a ser trabalhada desde muito cedo e são essas pessoas que depois vão garantir a continuidade.

7.5 Quais poderão ser as ações a serem tomadas pelos indivíduos que trabalham nesta área que contribuam para o desenvolvimento do turismo militar?

R.: O que eu penso é que temos de fazer um planeamento destas ações de turismo militar, tem que envolver todos os recursos humanos ligados à área de turismo militar e aquilo que eles devem fazer é aquilo que eles fazem nas suas funções normais, é

proporcionar aos visitantes o gosto, que eles próprios também têm que ter, para desimpedir a vinda e o passa palavra a outras pessoas. Portanto, têm que ter formação, têm que ser capazes e têm que ter gosto por aquilo que estão a fazer. Porque só assim é que conseguem motivar quem vem.

7.6 O que é que se pode fazer para atrair e reter mais recursos humanos nesta vertente turística?

R.: Eu acho que as organizações, sejam elas militares ou não, têm que proporcionar aos seus colaboradores as melhores condições de trabalho e essas condições de trabalho passam por qualificações adequadas também às funções que desempenham. Agora se me perguntar se isso se verifica, eu respondo que se calhar temos ainda de caminhar bastante para que isso se concretize, mas acho que o objetivo da organização deve ser esse.

Vejo que nesta vertente turística tem que haver uma ligação grande entre a estrutura militar e as estruturas civis ligadas ao turismo. Porque são eles que também nos proporcionam as pessoas para virem fazer estes circuitos de turismo militar. Porque são eles que tem o encargo das pessoas, dos turistas, e, portanto, tem que haver aqui parcerias, não podemos isolarmo-nos. Porque se não, não temos êxito nenhum nem temos garantia de continuidade das ações que projetamos e que fazemos.

C.1.8 ENTREVISTA 8

Entrevista sobre Atração e Retenção de Recursos Humanos no Turismo Militar

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica conducente à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Obrigada pela sua Colaboração.

Entrevista 8

Local: Plataforma Microsoft Teams **Data:** 02/09/2021

Hora de início: 09h48

Hora do fim: 10h19

8.1 Nível etário:

Guião

8.2 Uma boa gestão das qualificações de cada indivíduo contribui para o reter na organização?

R.: Uma das questões importantes é perceber como é feito o recrutamento e retenção dos militares na força aérea portuguesa. Uma boa gestão das qualificações é extremamente necessária para sabermos que posto é que cada indivíduo deve ocupar.

8.3 Sendo que os recursos humanos são importantes para o desenvolvimento do turismo militar, acha que isso se deve a boas práticas de atração e retenção desses mesmos recursos?

R.: Tendo em conta a forma como recrutamos e retemos os indivíduos é difícil fazer uma ligação direta entre o turismo militar e o que é suposto ser o turismo militar. Boas práticas de atração e retenção dos recursos humanos são fundamentais para o desenvolvimento desta vertente turística.

8.4 Quais são os requisitos que cada indivíduo tem que possuir para trabalhar nesta área turística?

R.: Dentro da força aérea existem várias aéreas, o que faz com que os indivíduos tenham que possuir vários requisitos distintos. Existe área administrativa, financeira, manutenção das aeronaves, daí a necessidade de vários requisitos. Os nossos militares têm que ser hábeis no atendimento e nas visitas guiadas ao museu.

8.5 Quais poderão ser as ações a serem tomadas pelos indivíduos que trabalham nesta área que contribuam para o desenvolvimento do turismo militar?

R.: Como disse anteriormente, os nossos militares têm que ser hábeis no atendimento ao público, para que possam fazer uma visita guiada do museu. A força aérea tem um programa de apoio, dentro das possibilidades, para a melhoria das qualificações dos mesmos.

8.6 O que é que se pode fazer para atrair e reter mais recursos humanos nesta vertente turística?

R.: A profissão militar tem que ser uma profissão atrativa. Haver um maior envolvimento de todos os envolvidos. É importante conseguirmos igualar as expectativas dos recursos humanos de forma a atraímos e retermos os mesmos, mas também é importante que saibam que a profissão militar é complexa e é preciso ter-se interesse e conhecimento.

C.1.9 ENTREVISTA 9

Entrevista sobre Atração e Retenção de Recursos Humanos no Turismo Militar

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica conducente à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Obrigada pela sua Colaboração.

Entrevista 9

Local: Plataforma Zoom

Data: 07/09/2021

Hora de início: 14h31

Hora do fim: 14h59

9.1 Nível etário: 54 anos

Guião

9.2 Uma boa gestão das qualificações de cada indivíduo contribui para o reter na organização?

R.: Com toda a certeza.

No nosso contexto militar, estamos sujeitos a determinadas regras que nos são impostas, nomeadamente, os soldados têm um limite de contrato de 6 anos. Após esses 6 anos ou entram no quadro permanente, ou então têm de sair da instituição militar. Portanto a formação que se dá aqui no museu serve para trabalharem como guias, tendo em conta as várias temáticas do museu.

9.3 Sendo que os recursos humanos são importantes para o desenvolvimento do turismo militar, acha que isso se deve a boas práticas de atração e retenção desses mesmos recursos?

R.: Sim, obedece precisamente a isso, às boas práticas de atração e retenção desses mesmos recursos, nestas instituições. Uma das boas práticas é a formação que é dada aqui no museu. Um dia por semana é dada a formação aos vários militares, tendo em conta vários temas.

9.4 Quais são os requisitos que cada indivíduo tem que possuir para trabalhar nesta área turística?

R.: Para dar formação aos militares que se encontram aqui temporariamente, é necessário que os militares tenham formação em museologia ou em história, nomeadamente história de Portugal. Ter uma licenciatura para darem esta formação.

Para além da formação é importante também que os indivíduos tenham jeito para estar com o público, pelo gosto pela área em questão, pelo gosto pela história, pela museologia.

9.5 Quais poderão ser as ações a serem tomadas pelos indivíduos que trabalham nesta área que contribuam para o desenvolvimento do turismo militar?

R.: Os indivíduos acabam por ser nomeados e têm de estudar uma determinada área. Por exemplo, aqui no museu comemora-se o Dia Internacional dos Monumentos, com isto há sempre pessoas que são nomeadas para dar algumas palestras aos visitantes. Como este museu está numa muralha, do século XVII, colocamos todas as obras que constituem esta muralha e fazemos estas visitas a determinadas obras que temos aqui, como por exemplo, à Torre Fernandina, à Casa Mata. Este tipo de ações que fazemos são feitas por estes indivíduos que trabalham connosco.

9.6 O que é que se pode fazer para atrair e reter mais recursos humanos nesta vertente turística?

R.: A nível profissional, são vários as coisas que podemos fazer, mas sobretudo temos que perceber o que as pessoas querem. Para a retenção, não posso fazer nada, pois os indivíduos têm vários contratos que são renovados, mas ao fim de 6 anos terminam e aí cada indivíduo decide o que fazer.

A nível turístico, acaba por ter que passar pela Câmara Municipal, penso eu, ou por associações, algumas empresas turísticas e até mesmo nas redes sociais, mostrando o que é o turismo militar. Atrair os visitantes para que depois os guias consigam dinamizar este património histórico-militar. A importância das Câmaras Municipais de forma que se mostre o turismo, o que é o turismo militar. Aqui em Elvas, tem existido uma grande afluência de visitantes ao museu, mesmo com esta situação pandémica. Isto é a atração para o museu militar de Elvas depois acaba por haver vários guias para mostrarem o museu.

C.1.10 ENTREVISTA 10

Entrevista sobre Atração e Retenção de Recursos Humanos no Turismo Militar

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica conducente à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Obrigada pela sua Colaboração.

Entrevista 10

Local: Plataforma Zoom

Data: 08/09/2021

Hora de início: 14h37

Hora do fim: 15h36

10.1 Nível etário: 59 anos

Guião

10.2 Uma boa gestão das qualificações de cada indivíduo contribui para o reter na organização?

R.: Sem dúvida, mas eu acho que a própria organização deve ter cuidado junto das pessoas que tem boas qualificações, perceber se têm perfil para este tipo de área (Turismo Militar). As pessoas têm de se sentir conectadas e realizadas naquilo que fazem, ou seja, uma pessoa pode ter muitas qualificações, tem um bocado a ver pelo perfil até da própria pessoa em termos de personalidade, de forma de estar, de descontração, enfim da capacidade de comunicação. Eu tive por exemplo muitos professores da faculdade que eram ótimos investigadores, mas depois como professores era difícil perceber a empatia. É sobretudo a pessoa sentir-se bem naquela área. O que acontece é que eu posso ter uma pessoa com formação, mas não se sinta atraído por, por exemplo, fazer atividades educativas com crianças ou porque acha que tem dificuldades em comunicar com crianças ou se sente mais à vontade com público mais adulto. Portanto muitas vezes, nós temos de orientar as pessoas para determinados cargos, ter em atenção não só a sua qualificação, mas também a sua própria forma de estar em função da atividade que ela vai exercer. Se nós vemos uma pessoa que está a fazer um trabalho que não é do seu agrado, quem está a assistir sente que qualquer coisa não está certa. Nesta área do turismo militar, as qualificações são importantes, mas a componente de predisposição para fazer isto é diferente.

10.3 Sendo que os recursos humanos são importantes para o desenvolvimento do turismo militar, acha que isso se deve a boas práticas de atração e retenção desses mesmos recursos?

R.: Sem dúvida que as boas práticas estão implícitas. As boas práticas são muito abrangentes, não só na postura que as pessoas têm, no conhecimento que transmitem, no conhecimento dos locais, de uma boa preparação, mas também das facilidades que dão à pessoa para conseguir unir os seus conhecimentos com uma boa comunicação.

10.4 Quais são os requisitos que cada indivíduo tem que possuir para trabalhar nesta área turística?

R.: Não é só a qualificação, é também a tal variante de personalidade que permite ser cativante, saber transmitir o que se deseja. A área turista envolve muito contacto e comunicação oral com o público. Depende da função que a pessoa vier a assumir, mas

em regra geral, é sempre preciso ter esse requisito. Serem produtivas, desenvolver textos e ter capacidade de mediação oral. Entusiasmo para passar a informação aos turistas. É necessário que as pessoas que recebem e que fazem as visitas, tenham capacidade de captar a atenção das pessoas.

Para lidarmos com o público, precisamos dessa paixão, desse entusiasmo e uma boa capacidade de comunicação são fundamentais em termos de recursos humanos para uma área como esta.

10.5 Quais poderão ser as ações a serem tomadas pelos indivíduos que trabalham nesta área que contribuam para o desenvolvimento do turismo militar?

R.: O que eu sinto aqui, e alargando mais o campo aqui para o público, procurarmos chamar a atenção, nos diversos grupos que nos visitam, para algo que lhes seja conhecido e familiar. Se calhar é um ponto interessante a desenvolver. Aprender com os nossos colegas, como é que eles fazem as coisas. Há sempre coisas que quem está nesta área pode sempre aprimorar, para que, no fim, a sua prestação seja boa a nível profissional.

10.6 O que é que se pode fazer para atrair e reter mais recursos humanos nesta vertente turística?

R.: Há tanta gente com formação mas sem perspetiva de emprego, que acho que deve se atrair esta gente para que conheçam esta vertente e as suas valências, seja estágios ou part-times. Pessoas que se licenciaram em história, que no final não sabiam bem o que queriam fazer mas viravam-se para o ensino, mesmo não tendo vocação para isso. Com a quantidade de informação que há hoje em dia, e sobretudo o fácil acesso a isso, eu acho que as escolas, quer a nível secundário quer a nível superior, tem que apresentar estas áreas profissionais e enriquecer o prazer de conhecer a história, particularmente a militar. Isso muda a economia, dar essa perceção às pessoas.

C.1.11 ENTREVISTA 11

Entrevista sobre Atração e Retenção de Recursos Humanos no Turismo Militar

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica conducente à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Obrigada pela sua Colaboração.

Entrevista 11

Local: Plataforma Zoom

Data: 08/09/2021

Hora de início: 17h57

Hora do fim: 18h39

11.1 Nível etário: 53 anos

Guião

11.2 Uma boa gestão das qualificações de cada indivíduo contribui para o reter na organização?

R.: Neste caso no museu, sim é desejável. Os museus são muito específicos e têm áreas muito técnicas. Se for uma pessoa que inicie como militar e depois adquira património por exemplo, já é uma pessoa com algumas qualificações. Se as pessoas tiverem informação avançada de cariz militar é o melhor para trabalhar aqui no museu.

11.3 Sendo que os recursos humanos são importantes para o desenvolvimento do turismo militar, acha que isso se deve a boas práticas de atração e retenção desses mesmos recursos?

R.: Eu acho que sim. Acho que se o turismo militar tiver pessoas bem formadas é uma mais-valia para o seu desenvolvimento. Nada se faz sem conhecimento. Por muito que, hoje em dia, exista bastante tecnologia, não é suficiente e os recursos humanos continuam a ter um papel bastante importante. O contacto humano é muito importante. Por exemplo, ter uma visita guiada com uma pessoa apaixonada por história vai ser muito diferente do que termos uma visita com alguém que não gosta ou pouco lhe interessa este tema. Dai a importância dos conhecimentos e dos gostos dos nossos recursos humanos.

11.4 Quais são os requisitos que cada indivíduo tem que possuir para trabalhar nesta área turística?

R.: Para trabalhar nesta área, convém que as pessoas se interessem pela vida militar, pela história em geral. A pessoa que está nesta área militar tem que saber vender este produto, um produto de excelência. Tem que ser igualmente apaixonada por esta área. O gosto pelas áreas culturais e pelo turismo e gosto pelo contacto humano, que é muito importante. O nosso recrutamento para os rececionistas por exemplo, requer que os indivíduos possuam competências linguísticas, e o contacto humano é muito importante, ser uma pessoa que vá ao contacto do que as pessoas querem e pretendem.

11.5 Quais poderão ser as ações a serem tomadas pelos indivíduos que trabalham nesta área que contribuam para o desenvolvimento do turismo militar?

R.: Primeiro que tudo perceber-se o que é o turismo militar, depois é mostrar que produto temos, ou seja, termos determinado produto cultural que as atraia. O turismo militar deveria ser um turismo de excelência, o que acho que hoje em dia, ainda não é.

11.6 O que é que se pode fazer para atrair e reter mais recursos humanos nesta vertente turística?

R.: O que acho que é necessário é fazer mais, e fazer mais exige mais pessoas, pessoas com as qualificações necessárias para este tipo de turismo nos devidos sítios/funções. Pessoas com uma grande vontade de contacto humano, com formação na área e o gosto para estar nesta mesma área.

C.1.12 ENTREVISTA 12

Entrevista sobre Atração e Retenção de Recursos Humanos no Turismo Militar

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica conducente à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Obrigada pela sua Colaboração.

Entrevista 12

Local: Plataforma Zoom

Data: 10/09/2021

Hora de início: 11h34

Hora do fim: 12h11

12.1 Nível etário: 56 anos

Guião

12.2 Uma boa gestão das qualificações de cada indivíduo contribui para o reter na organização?

R.: Uma boa gestão dos indivíduos é fundamental para que os administradores e os gestores de setores, que atuam no âmbito do turismo militar, consigam atuar da melhor forma possível, para manter a estabilidade da organização. É importante que se tenha indivíduos com algumas competências fundamentais, com características relacionadas com este tipo de turismo. Pessoas que sejam das áreas das ciências sociais, pessoas que tenham o *hobbie* ou aptidão inata que sejam relacionadas com o turismo militar. Não existe um modelo padrão, mas os indivíduos devem possuir as habilitações necessárias para a função ou cargo pretendido.

12.3 Sendo que os recursos humanos são importantes para o desenvolvimento do turismo militar, acha que isso se deve a boas práticas de atração e retenção desses mesmos recursos?

R.: No caso do turismo militar e das entidades militares é óbvio que os recursos humanos em quantidade, mas principalmente em qualidade, são fundamentais para o bom desempenho da organização, pelo que eu diria que sim. A capacidade de retenção dos recursos humanos é mais difícil principalmente nesta área, pois necessita-se de recursos humanos com habilitações, qualificações e com gosto por esta área. É importante também conseguir motivar-se estes colaboradores, o que por vezes se torna difícil.

12.4 Quais são os requisitos que cada indivíduo tem que possuir para trabalhar nesta área turística?

R.: Analisa-se o currículo, perante o mesmo, proceder-se à marcação de uma entrevista ou conversa, onde o meu enfoque será no gosto da pessoa por esta área. O património cultural é mais importante para mim, pois acho que a partir daí a pessoa será capaz de realizar todas as atividades que lhe irão ser pedidas. Eu privilegio muito quem executa, desde infância, algo de criativo, seja em termos informáticos, desenho, fotografia, escultura, ETC. Ou seja, estão a mostrar o seu gosto por coisas criativas, e logo aí dão uma boa imagem para si próprios e para entrar na empresa. Ou seja, acrescentar algo ao que é expectável.

12.5 Quais poderão ser as ações a serem tomadas pelos indivíduos que trabalham nesta área que contribuam para o desenvolvimento do turismo militar?

R.: Obviamente que as ações de quem está no poder, ou à frente de alguns órgãos, as ações que têm de ter são a execução, uma investigação constante, não se esgota o conhecimento que temos. Os públicos são muito diferenciados, então convém que saibam adaptar-se a esses públicos. A perspetiva do nosso público é sempre diferente. A forma como contamos a história, fazemos um circuito, por exemplo. Temos sempre que ir alterando, melhorando, o conhecimento vai sempre evoluindo, e nós temos de acompanhar essa evolução. Alargar a nossa divulgação, dirigindo-nos para os nossos diversos públicos.

12.6 O que é que se pode fazer para atrair e reter mais recursos humanos nesta vertente turística?

R.: Ver os nossos chefes, os nossos representantes, isto faz com que se abra o caminho. Os recursos materiais, os recursos financeiros também o que fazem com que se retenha as pessoas nas organizações. A qualidade atrai qualidade, a positividade atrai positividade. Se fizermos bem o nosso trabalho vai ser “fácil” atrair e reter mais recursos humanos. A melhor forma de conseguirmos isso é no dia a dia, continuarmos a trabalhar, mostrarmos capacidade, qualidade, eficácia e eficiência. Os inventários podem ser aprofundados, investigados, estudados. Os meios tecnológicos foram fundamentais para o nosso trabalho de forma geral, daí ser também uma componente importante e que se deve ter em conta. Se fizermos bem o nosso trabalho teremos mais condições para continuar a trabalhar.