



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Mestrado de Gestão Avançada de Recursos Humanos

Trabalho de Projeto

Trabalho Projeto: a importância da formação como prática de retenção de talentos

Ana Sofia Pinheiro Pinto | N.º 22302504

2025

www.lusofona.pt



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
Centro Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Mestrado de Gestão Avançada de Recursos Humanos

Trabalho Projeto: a importância da formação como prática de retenção de talentos

VERSÃO FINAL

Trabalho de projeto defendido em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa, no dia 12/12/2025, perante júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 669/2025, de 24 de Novembro de 2025, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes Da Silva, Professor Auxiliar da Universidade Lusófona;

Arguente: Prof. Doutor José Manuel Ivo Carvalho Vicente, Professor Auxiliar da Universidade Lusófona;

Orientadora: Prof.^a Doutora Catarina Joana Vieira Gomes, Professora Associada Da Universidade Lusófona

Ana Sofia Pinheiro Pinto|

N.º 22302504

2025

www.lusofona.pt

Resumo

A presente investigação incide sobre a problemática da saída precoce de colaboradores operacionais após a realização de formações obrigatórias em empresas do setor aeroportuário, com particular enfoque na organização fictícia *Servicater Global*. Num contexto altamente regulado, em que os operadores são obrigados a investir em capacitação técnica específica — como os módulos N10 (ANAC) e N13/N14 (ANA Aeroportos) —, verifica-se que uma parte significativa dos colaboradores abandona a organização pouco tempo após obter estas certificações, sendo frequentemente recrutados por empresas concorrentes. Esta dinâmica gera custos não recuperáveis e compromete a eficácia dos investimentos em capital humano.

Assente numa abordagem qualitativa, teórica e exploratória, a investigação recorre exclusivamente a fontes secundárias, nomeadamente literatura científica, documentos regulatórios e estudos de caso semelhantes. Complementarmente, foi realizada uma simulação de cenários de turnover com base em parâmetros médios de custo, evidenciando o impacto económico da rotatividade precoce em diferentes níveis de gravidade.

Através da articulação entre conceitos como formação, empregabilidade, retenção de talentos e gestão estratégica de recursos humanos, este trabalho propõe uma reflexão crítica sobre os limites das obrigações formativas enquanto instrumento de fidelização organizacional. O estudo conclui com a formulação de recomendações teóricas aplicáveis ao setor, defendendo a necessidade de políticas de retenção mais robustas e integradas, que assegurem o retorno do investimento realizado na capacitação dos colaboradores e promovam a sustentabilidade das operações empresariais.

Palavras-chave: formação obrigatória; rotatividade; retenção de talentos; setor aeroportuário; capital humano; recursos humanos.

Abstract

This study addresses the issue of early departure among operational staff following mandatory training in airport sector companies, with a specific focus on the fictitious organisation *Servicater Global*. In a highly regulated environment, employers are required to invest in technical training — such as modules N10 (ANAC) and N13/N14 (ANA Airports) — yet a significant number of employees leave shortly after obtaining certification, often being recruited by competing companies. This dynamic generates unrecovered costs and undermines the effectiveness of human capital investment.

Grounded in a qualitative, theoretical and exploratory approach, this research draws exclusively on secondary sources, including academic literature, regulatory documents and similar case studies. In addition, a simulation of turnover scenarios was carried out using average cost parameters, illustrating the economic impact of early exits under different conditions of severity.

Through the articulation of key concepts such as training, employability, talent retention and strategic human resource management, the thesis provides a critical reflection on the limitations of mandatory training as a retention tool. The study concludes with theoretical recommendations applicable to the sector, arguing for the implementation of stronger and more integrated retention policies to ensure a return on training investment and promote sustainable business operations.

Keywords: mandatory training; turnover; talent retention; airport sector; human capital; human resource management.

Índice

Introdução.....	8
I. Caracterização da Organização.....	10
1. Identificação	10
2. Histórico e Evolução da Empresa	11
3. Missão, Visão e Valores	12
4. Principais Clientes e Parcerias	13
5. Estratégia	14
6. Indicadores de Desempenho	15
7. Clima Organizacional	16
7.1 Reflexão sobre o Clima Organizacional.....	16
8. Cultura Organizacional	18
9. Estrutura e Caracterização	19
10. Políticas de Recursos Humanos	20
11. Desafios e Tendências do Setor	21
II. Revisão da Literatura	22
1. O Contexto Regulatório da Formação no Setor Aeroportuário.....	22
2. Formação Obrigatória como Fator de Custo e Não de Retenção	23
3. A Formação como Fator de Atratividade Externa	24
4. Estratégias Alternativas à Retenção Tradicional.....	25
5. Integração entre Exigência Legal e Estratégia de RH.....	28
6. Considerações Finais sobre a Formação Obrigatória e os Desafios da Retenção no Setor Aeroportuário.....	28
III. Metodologia.....	30
1. Enquadramento Geral da Investigação	30
2. Objetivos da Investigação	31
3. Questão de Investigação	31
4. Justificação da Abordagem Metodológica	32

4.1.	Tabela de Categorias Analíticas e Fontes	34
5.	Delimitação do Estudo.....	34
6.	Estrutura Analítica e Critérios de Validação	36
6.1.	Quadro comparativo: Vantagens e Limitações da Abordagem	37
7.	Cenários de Custo de Turnover: Estimativas e Impacto Estratégico.....	37
7.1.	Metodologia de Cálculo.....	38
7.2	Tabela de Cenários de Turnover e Custos Associados.....	39
7.5	Interpretação Estratégica dos Resultados.....	42
7.6	Relevância para a Investigação	43
7.7	Implicações Metodológicas.....	44
7.8	Limitações Metodológicas	44
8.	Considerações Finais	45
V.	Conclusão	46
	Referências	49

Índice de Tabelas

Tabela 1- Categorias Analíticas e Fontes Correspondentes	33
Tabela 2 - Vantagens e Limitações da Abordagem Teórica com Fontes Secundárias	36
Tabela 3 - Estimativa de custo por colaborador com saída precoce.....	38
Tabela 4 - Simulação de cenários de turnover e custos totais estimados.....	38

Introdução

A formação profissional obrigatória assume, no setor aeroportuário, um papel central na garantia da segurança, conformidade e operacionalidade das organizações que prestam serviços em ambiente aeroportuário restrito. Em Portugal, esta obrigatoriedade é regulada por entidades como a ANAC – Autoridade Nacional da Aviação Civil e a ANA Aeroportos, que impõem normas rigorosas relativas à formação inicial de colaboradores operacionais. Para empresas que atuam em áreas como o *catering inflight*, este investimento formativo representa uma condição necessária para o exercício das funções, estando diretamente associado à obtenção de credenciais de acesso a zonas críticas dos aeroportos.

Contudo, apesar do seu caráter obrigatório e estruturante, a formação inicial não tem garantido, na prática, a fidelização dos profissionais nela envolvidos. Com frequência, verifica-se que os colaboradores operacionais abandonam a organização poucos meses após a formação, transferindo-se para empresas concorrentes que beneficiam da sua qualificação sem terem suportado os custos inerentes. Este fenómeno de *turnover* precoce acarreta impactos financeiros significativos para as organizações formadoras, que veem o seu investimento esvaziado de retorno e enfrentam ciclos sucessivos de recrutamento e capacitação sem efeitos duradouros.

É neste contexto que se insere a presente investigação, desenvolvida no âmbito do Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos da Universidade Lusófona, sob orientação da Prof.^a Doutora Catarina Gomes. Estruturada como uma trabalho-projeto de caráter teórico, a investigação centra-se na análise do impacto da formação obrigatória na saída precoce de colaboradores operacionais no setor aeroportuário. Partindo de um estudo de caso teórico, a empresa fictícia *Servicater Global*, procura-se compreender de que modo as exigências regulatórias e os modelos de gestão de recursos humanos influenciam a rotatividade, e quais as estratégias que poderão ser concebidas para mitigar os seus efeitos.

A investigação é sustentada por uma revisão aprofundada da literatura científica, que integra contributos de áreas como a gestão do capital humano, a psicologia organizacional, a formação profissional e a sociologia do trabalho. Simultaneamente, recorre-se à simulação de cenários financeiros com base em parâmetros setoriais, de modo a estimar os custos reais associados ao fenómeno em estudo. Esta abordagem permite conjugar rigor teórico com aplicabilidade prática, reforçando a pertinência da análise mesmo na ausência de dados primários empíricos.

A pertinência do tema decorre, assim, da sua relevância organizacional, económica e social. Num setor onde a conformidade regulatória é indissociável da qualidade do serviço prestado, a perda sistemática de colaboradores qualificados compromete não apenas a eficiência interna, mas também a sustentabilidade das operações e a competitividade no mercado. Urge,

portanto, repensar os modelos de retenção em contextos onde a formação não é um privilégio estratégico, mas uma imposição legal, e onde o retorno do investimento depende de novas formas de compromisso e valorização dos recursos humanos.

Este trabalho estrutura-se em cinco capítulos principais: após a presente introdução, segue-se o capítulo I sobre a caracterização da organização, o capítulo II, dedicado à revisão de literatura, onde se discutem os principais conceitos, teorias e estudos relevantes; o capítulo III apresenta a metodologia do estudo e a fundamentação da abordagem teórica adotada; o capítulo IV propõe uma análise crítica e simulação de cenários de custo; e, finalmente, o capítulo V apresenta as conclusões e recomendações práticas resultantes da investigação.

I. Caracterização da Organização

1. Identificação

A **Servicater Global** é uma empresa multinacional com forte presença no sector do *catering* e serviços associados, posicionando-se como uma das líderes globais na área. Fundada no final da década de 1990, a organização consolidou-se ao longo dos anos como uma referência de inovação, dinamismo e excelência operacional, mantendo um compromisso firme com a qualidade, a eficiência e a sustentabilidade.

Com sede em Genebra, Suíça, a *Servicater Global* está presente em mais de 50 países e atua numa ampla diversidade de segmentos relacionados com alimentação e hospitalidade. A estrutura organizacional e o modelo de negócio adotados permitem responder às exigências de diferentes mercados, clientes e contextos culturais, assegurando sempre elevados padrões de qualidade e segurança alimentar.

As principais áreas de atuação da empresa incluem:

- **Catering Aéreo (Inflight Services):** confeção e fornecimento de refeições personalizadas para companhias aéreas, cumprindo rigorosos padrões de higiene, segurança e qualidade alimentar, com especial atenção a requisitos dietéticos, culturais, religiosos e de saúde dos passageiros;
- **Serviços VIP:** desenvolvimento de menus exclusivos para passageiros de classe executiva e voos privados, proporcionando uma experiência gastronómica diferenciadora;
- **Gestão de Lounges Aeroportuários:** operação de zonas *lounge* em aeroportos internacionais, assegurando um serviço de hospitalidade de excelência, com foco no conforto, na eficiência e na personalização da experiência dos passageiros;
- **Serviços Ferroviários e em Locais Remotos:** fornecimento de refeições e apoio logístico a comboios de longo curso, instalações industriais, plataformas e outras localizações de difícil acesso, com soluções adaptadas às exigências específicas de cada operação.

A expansão da *Servicater Global* tem sido sustentada através do estabelecimento de **parcerias estratégicas** e do investimento contínuo em **inovação tecnológica**, nomeadamente na digitalização de processos, automatização de produção e implementação de sistemas inteligentes de gestão e controlo de qualidade. Esta aposta tem permitido à empresa manter-se competitiva num mercado global em constante evolução, atraindo talento qualificado e promovendo uma

cultura organizacional orientada para o desenvolvimento sustentável, a excelência e a valorização das pessoas.

2. Histórico e Evolução da Empresa

A *Servicater Global* foi fundada no final da década de 1990, em Genebra, Suíça, por um grupo de profissionais com vasta experiência no sector da aviação e da restauração. A sua visão era clara desde o início: elevar os padrões do *catering* aéreo através de um serviço diferenciado, adaptado às necessidades dos passageiros e das companhias aéreas, combinando qualidade gastronómica com rigor logístico e operacional.

Começando com uma única unidade de produção junto ao Aeroporto Internacional de Genebra, a empresa rapidamente conquistou a confiança de várias companhias aéreas europeias, graças ao seu foco na personalização das refeições e no cumprimento de normas exigentes de higiene, segurança alimentar e gestão de tempo. O reconhecimento da sua fiabilidade operacional e da atenção aos detalhes abriu caminho para uma rápida expansão na Europa Central, com novas instalações em Zurique, Frankfurt e Lyon ainda na primeira década de atividade.

A partir dos anos 2000, a *Servicater* alargou o seu âmbito de atuação para além do *catering* aéreo, entrando no sector ferroviário com contratos para comboios de longo curso, e mais tarde na área da alimentação em ambientes corporativos e industriais, sobretudo em sectores com desafios logísticos acrescidos, como a energia, a mineração e a construção em zonas remotas. Esta diversificação estratégica permitiu à empresa reforçar a sua resiliência e adaptabilidade, características que continuam a ser centrais na sua identidade.

A internacionalização da *Servicater* foi impulsionada por uma combinação de crescimento orgânico, aquisições de operadores locais e parcerias estratégicas com companhias aéreas, redes ferroviárias e empresas multinacionais. Este modelo permitiu uma expansão sólida e sustentada, respeitando as especificidades culturais e regulamentares de cada mercado. Países como o Brasil, os Emirados Árabes Unidos, a África do Sul e o Japão foram integrados gradualmente na rede global da empresa, que hoje está presente em mais de 50 países e serve diariamente milhões de passageiros e trabalhadores em contextos diversos. Em Portugal, a *Servicater* está representada por três unidades de produção estrategicamente localizadas: Lisboa, Porto e Faro, garantindo uma cobertura eficaz das principais rotas aéreas e operações logísticas no território nacional, tendo como sede a unidade de Lisboa.

Nos últimos anos, a *Servicater* tem apostado fortemente na inovação tecnológica como motor de diferenciação. A empresa implementou a digitalização de processos operacionais, sistemas de automação na produção alimentar e ferramentas de gestão logística avançada, aumentando a eficiência, a rastreabilidade e a capacidade de resposta a pedidos personalizados

em larga escala. Estas transformações permitiram não só ganhos de produtividade, como também a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

Paralelamente, a empresa tem vindo a consolidar o seu compromisso com a sustentabilidade, integrando práticas alinhadas com as preocupações ambientais globais. Entre as medidas adotadas destacam-se a redução do desperdício alimentar, o uso crescente de embalagens biodegradáveis e a reestruturação das cadeias de abastecimento, com preferência por fornecedores locais e certificados. Estas iniciativas refletem uma visão estratégica que alia responsabilidade ambiental à eficiência económica.

Hoje, a *Servicater Global* é reconhecida como uma das principais referências internacionais no sector do catering e serviços associados. O seu percurso é marcado por uma combinação de crescimento estratégico, adaptação cultural, inovação tecnológica e responsabilidade ambiental, consolidando a sua posição enquanto parceiro de excelência para os sectores da aviação, transporte ferroviário e alimentação em contextos exigentes e diversificados.

3. Missão, Visão e Valores

A *Servicater Global* orienta a sua atuação com base numa missão clara, uma visão ambiciosa e um conjunto de valores bem definidos, que sustentam a identidade da organização e guiam as suas práticas em todos os contextos operacionais.

A missão da empresa é prestar serviços de excelência em alimentação e logística associada, adaptando-se de forma rigorosa e eficaz às necessidades específicas de cada cliente. Esta missão traduz-se numa abordagem centrada na qualidade do serviço, na eficiência operacional e na capacidade de oferecer soluções inovadoras e sustentáveis, tanto no sector do catering aéreo como nos restantes segmentos de atividade ferroviário, refeitórios corporativos e alimentação em locais remotos. A personalização dos serviços, o respeito por normas culturais, religiosas e nutricionais e a integração de soluções logísticas inteligentes são elementos-chave na concretização desta missão.

A visão da *Servicater Global* é liderar globalmente o sector do *catering* responsável, mantendo uma atuação alinhada com os princípios de crescimento sustentável. Para a empresa, liderança não se resume à dimensão ou à quota de mercado, mas implica uma postura ética, transparente e proactiva. Esta visão integra um compromisso firme com a sustentabilidade ambiental, a inovação contínua, e uma forte responsabilidade social, que se reflete na adoção de práticas que minimizam o impacto ambiental, na utilização de tecnologias que otimizam recursos e na valorização dos colaboradores em todas as regiões onde opera.

Os valores da *Servicater Global* estão profundamente enraizados na cultura da empresa e são transversais a todas as suas atividades:

- Respeito pelas pessoas e pelo ambiente – promovendo relações humanas justas e sustentáveis, bem como práticas operacionais responsáveis do ponto de vista ecológico;
- Integridade – agindo com coerência, ética e responsabilidade em todas as interações e decisões;
- Excelência – procurando constantemente superar os padrões de qualidade e eficiência exigidos pelo mercado;
- Diversidade – reconhecendo e valorizando as diferenças culturais, profissionais e humanas no seio das equipas e dos clientes que serve;
- Responsabilidade – assumindo o impacto das suas ações nas pessoas, nas comunidades e no ambiente;
- Inovação – investindo em soluções tecnológicas, modelos operacionais e propostas alimentares que antecipem as necessidades do mercado e dos clientes.

Estes princípios não são meramente declarativos, mas estão refletidos no modo como a *Servicater Global* estrutura os seus processos, forma as suas equipas e define os seus objetivos. A missão, a visão e os valores funcionam como âncoras de orientação estratégica e cultural, assegurando a coerência da atuação da empresa nos mais de 50 países onde opera, incluindo as suas três unidades em Portugal: Lisboa, Porto e Faro.

4. Principais Clientes e Parcerias

A *Servicater Global* construiu ao longo dos anos uma rede sólida de clientes e parceiros estratégicos, o que tem sido fundamental para o seu crescimento sustentável e consolidação internacional. A empresa opera em sectores altamente exigentes, como o transporte aéreo e ferroviário, e mantém relações duradouras com companhias e entidades gestoras de infraestruturas aeroportuárias, adaptando-se a diferentes perfis de clientes e realidades operacionais.

No sector da aviação, a *Servicater* colabora com um conjunto diversificado de companhias aéreas, incluindo operadores de serviço completo e companhias *low-cost*, respondendo com flexibilidade às exigências de cada modelo de negócio. Entre os seus principais parceiros encontram-se a EasyJet, Ryanair, United Airline, World to Fly, SATA, entre outras, fornece desde refeições standard, alinhadas com operações de elevado volume e custo controlado, até menus *premium* personalizados, desenvolvidos especificamente para passageiros de classes

executiva e primeira classe. Este nível de adaptação é possível graças a uma estrutura operacional ágil, a equipas multidisciplinares e ao investimento contínuo em inovação culinária e logística.

Para além do fornecimento de refeições, a *Servicater Global* é também responsável pela gestão de *lounges premium* em aeroportos internacionais, assegurando serviços de hospitalidade de elevado padrão para passageiros frequentes, clientes empresariais e passageiros em voos intercontinentais. Estes espaços oferecem experiências diferenciadas, combinando conforto, refeições elaboradas, serviços personalizados e eficiência logística. A empresa é igualmente responsável pela operação de serviços de bordo em aviões e comboios, garantindo uma entrega eficaz e segura, adaptada aos horários e rotas em questão.

A rede de parcerias estratégicas da *Servicater* não se limita ao sector dos transportes. A empresa colabora igualmente com autoridades aeroportuárias, empresas de logística, fornecedores de matérias-primas alimentares sustentáveis e entidades de certificação alimentar, construindo um ecossistema de confiança que assegura a consistência da qualidade e da operação nos vários países onde atua.

5. Estratégia

A estratégia da *Servicater Global* está estruturada em torno de três pilares fundamentais que sustentam a sua atuação a nível global: a sustentabilidade ambiental, a expansão internacional e a valorização do capital humano. Estes eixos estratégicos orientam tanto as decisões operacionais como o planeamento a longo prazo, garantindo a coerência entre os objetivos económicos da empresa e o seu compromisso social e ambiental.

Em primeiro lugar, a empresa assume a sustentabilidade ambiental como uma prioridade transversal a todas as suas operações. Esta aposta traduz-se em investimentos significativos na utilização de embalagens ecológicas e biodegradáveis, na redução sistemática de resíduos alimentares e na melhoria da eficiência energética das suas unidades de produção e transporte. A *Servicater* tem vindo a reestruturar as suas cadeias de abastecimento para privilegiar fornecedores locais e certificados, reduzindo a pegada de carbono associada ao transporte de matérias-primas. Esta abordagem ecológica é entendida não apenas como uma obrigação ética, mas como uma oportunidade de inovação e diferenciação competitiva num mercado cada vez mais atento às práticas ambientais das organizações.

O segundo pilar da estratégia da empresa é a expansão internacional. A *Servicater* tem vindo a consolidar a sua presença global através da entrada progressiva em novos mercados, privilegiando uma abordagem assente na adaptação cultural dos serviços. Em vez de replicar modelos operacionais de forma padronizada, a empresa aposta na personalização dos serviços de acordo com as normas, preferências alimentares e contextos sociais de cada região. Esta

capacidade de adaptação tem sido fundamental para estabelecer parcerias sólidas com operadores locais e garantir uma presença sustentável em geografias diversas.

Por fim, a valorização do capital humano constitui um dos eixos centrais da estratégia da *Servicater Global*. A empresa reconhece que o seu sucesso está intrinsecamente ligado ao envolvimento, à qualificação e ao bem-estar dos seus colaboradores. Nesse sentido, investe ativamente na formação contínua das equipas, na criação de programas de mobilidade interna que permitem o desenvolvimento de carreiras internacionais e na implementação de políticas orientadas para a retenção de talento. Esta aposta reflete-se na promoção de ambientes de trabalho inclusivos, na identificação de potenciais de liderança e na construção de uma cultura organizacional baseada na confiança, na diversidade e no mérito.

A articulação entre estes três pilares permite à *Servicater Global* manter-se competitiva num sector exigente e em permanente transformação, assegurando simultaneamente o cumprimento dos seus compromissos sociais, ambientais e económicos.

6. Indicadores de Desempenho

A *Servicater Global* é atualmente uma das maiores empresas do sector a nível mundial, operando em mais de 50 países e empregando cerca de 34.000 colaboradores. A sua capacidade de resposta e abrangência geográfica traduzem-se na produção e distribuição de milhões de refeições por ano, abrangendo diversos segmentos, nomeadamente o catering aéreo, transporte ferroviário, refeitórios empresariais e operações em bases remotas.

Em Portugal, a empresa conta com aproximadamente 200 colaboradores, distribuídos por três unidades operacionais localizadas em Lisboa, Porto e Faro, focadas essencialmente no catering aéreo. Estas unidades produzem, em conjunto, mais de 2.000 refeições por dia, cumprindo rigorosos padrões de qualidade e segurança alimentar, bem como requisitos específicos das companhias aéreas servidas, ao nível de normas sanitárias, preferências culturais e necessidades nutricionais.

A aposta consistente em tecnologia, sustentabilidade e qualificação da força de trabalho tem sido determinante para garantir elevados níveis de eficiência operacional e satisfação do cliente. A empresa monitoriza continuamente os seus indicadores de desempenho, com particular foco em:

- Taxas de cumprimento de prazos logísticos e operacionais;
- Índices de satisfação de clientes e parceiros;
- Redução de desperdício alimentar por unidade produzida;

- Aderência aos protocolos de segurança alimentar e qualidade certificada;
- Taxas de retenção e mobilidade interna dos colaboradores.

Estes indicadores são utilizados não apenas para avaliação de desempenho interno, mas também como base para processos de melhoria contínua, ações de formação específicas e ajustamentos estratégicos, assegurando que a *Servicater Global* se mantém competitiva e alinhada com as exigências do mercado global.

7. Clima Organizacional

A *Servicater Global* reconhece que o clima organizacional é um elemento essencial para o desempenho sustentável da empresa e para a satisfação e retenção dos seus colaboradores. Nesse sentido, tem vindo a investir de forma consistente na monitorização do ambiente interno e na promoção de uma cultura organizacional positiva, colaborativa e orientada para o bem-estar.

A empresa realiza inquéritos regulares de clima organizacional, com o objetivo de identificar perceções, necessidades e expectativas dos colaboradores relativamente a aspetos como liderança, comunicação interna, reconhecimento, condições de trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, entre outros. Estes inquéritos são aplicados de forma sistemática e anónima, permitindo recolher dados fiáveis que servem de base para ações concretas de melhoria contínua.

Com base nos resultados obtidos, a *Servicater* implementa planos de ação orientados para o reforço da comunicação interna, a promoção do bem-estar no local de trabalho e o fortalecimento dos laços entre equipas. Entre as iniciativas mais valorizadas pelos colaboradores destacam-se as ações de formação em competências interpessoais, programas de escuta ativa por parte da gestão de proximidade, e medidas de apoio psicossocial e ergonómico nos centros operacionais.

Além disso, o clima organizacional é regularmente debatido em fóruns internos e reuniões de gestão, sendo encarado como um indicador estratégico de saúde organizacional e de eficácia das políticas de recursos humanos. Esta abordagem proactiva tem contribuído para a criação de um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem respeitados, ouvidos e motivados a contribuir para os objetivos da empresa.

7.1 Reflexão sobre o Clima Organizacional

A análise dos dados recolhidos ao longo deste estudo, nomeadamente através das entrevistas aos operacionais, bem como da análise documental das práticas internas da *Servicater*

Global, permitiu identificar dimensões relevantes do clima organizacional que influenciam direta e indiretamente os níveis de compromisso, motivação e retenção dos colaboradores.

Um dos aspetos mais salientes diz respeito à percepção de insuficiente reconhecimento organizacional, sobretudo entre os colaboradores operacionais com mais tempo de serviço. Apesar da empresa enunciar, a nível estratégico, o compromisso com a valorização do capital humano, muitos dos entrevistados apontam para a existência de um desfasamento entre o discurso institucional e as práticas efetivamente implementadas no terreno. A ausência de mecanismos sistemáticos de reconhecimento individual e coletivo, nomeadamente ao nível da progressão na carreira, da distinção por mérito ou da valorização da antiguidade, tem contribuído para o desenvolvimento de um sentimento difuso de estagnação e desvalorização.

Este sentimento é agravado por uma percepção de afastamento entre os níveis hierárquicos, que se manifesta sobretudo na comunicação interna. Os colaboradores referem, de forma reiterada, a existência de barreiras na comunicação ascendente e a escassa oportunidade de participação em processos de decisão que impactam diretamente o seu trabalho quotidiano. Este défice de escuta ativa e de transparência gera frustração, alimenta o distanciamento emocional em relação à organização e compromete o desenvolvimento de um verdadeiro compromisso organizacional.

Em contrapartida, a análise revela a existência de relações interpessoais fortes e solidárias entre colegas, que funcionam como fator de coesão em contextos operacionais exigentes. Os colaboradores descrevem um ambiente de entajuda e apoio mútuo, no qual a colaboração se sobrepõe à competição. Esta dimensão informal e relacional do clima organizacional mostra-se particularmente relevante para sustentar o funcionamento diário das equipas, mitigando parcialmente os efeitos negativos decorrentes das limitações estruturais e das fragilidades das políticas de gestão de pessoas.

Outro fator de elevado relevo identificado neste estudo prende-se com os efeitos do turnover elevado no clima interno. A rotatividade frequente, sobretudo após a conclusão da formação obrigatória, impacta negativamente o sentimento de estabilidade e continuidade das equipas. A constante entrada e saída de trabalhadores dificulta a consolidação de rotinas, gera sobrecarga sobre os colaboradores mais experientes e potencia sentimentos de desânimo. Este fenómeno revela-se particularmente crítico tendo em conta o investimento que a organização realiza na formação técnica e comportamental dos seus quadros operacionais, investimento que, na ausência de estratégias de retenção eficazes, se traduz em perda de capital humano, descontinuidade de competências e desgaste emocional das equipas.

É ainda de destacar a importância atribuída, pelos colaboradores, a fatores como as condições físicas de trabalho, a previsibilidade dos horários, a justiça na distribuição das tarefas

e a existência de perspetivas de desenvolvimento profissional. Estes elementos foram consistentemente mencionados como determinantes para o bem-estar no local de trabalho e para a construção de um vínculo emocional positivo com a organização.

Neste sentido, os dados obtidos sugerem que, embora a *Servicater Global* disponha de uma cultura organizacional orientada para a inovação, a diversidade e a excelência, o clima organizacional nas suas unidades portuguesas apresenta zonas de tensão e desafios que exigem resposta urgente e estratégica. A promoção de um clima organizacional positivo não pode assentar unicamente em declarações de intenção ou em medidas isoladas, devendo ser ancorada em políticas integradas que articulem reconhecimento efetivo, liderança próxima, comunicação transparente e oportunidades reais de desenvolvimento interno.

A partir desta reflexão, é possível concluir que o clima organizacional constitui não apenas um reflexo do estado das relações internas, mas também uma variável crítica para a eficácia das políticas de retenção de talento. O aprofundamento da escuta interna, a revisão dos mecanismos de progressão e valorização, e a aposta numa liderança mais humanizada e participativa surgem como caminhos fundamentais para a construção de um ambiente de trabalho mais sustentável, motivador e propício à permanência dos colaboradores já qualificados.

8. Cultura Organizacional

A cultura organizacional da *Servicater Global* é um dos pilares centrais da sua identidade e uma componente fundamental da sua estratégia de crescimento e consolidação internacional. A empresa cultiva uma cultura orientada para a colaboração, a diversidade e a inovação, promovendo um ambiente de trabalho onde o contributo de cada colaborador é valorizado e onde a aprendizagem contínua é encorajada em todos os níveis da organização.

No quotidiano das equipas, a *Servicater* incentiva uma comunicação aberta e transversal, facilitando a partilha de ideias, a escuta ativa e o envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão relevantes. Esta abertura contribui para uma maior coesão interna, reforça o sentido de pertença e estimula a construção de soluções mais criativas e ajustadas às realidades locais e culturais dos mais de 50 países onde a empresa opera.

A diversidade é igualmente um valor vivido de forma concreta na *Servicater*. Com uma força de trabalho multicultural e distribuída por contextos geográficos e operacionais muito distintos, a empresa aposta na inclusão de diferentes perspetivas, valorizando o respeito pelas diferenças como motor de inovação e crescimento. Esta diversidade está presente não só nas equipas operacionais, mas também nas estruturas de liderança e nas práticas de gestão de pessoas.

A inovação constitui outro traço distintivo da cultura da organização. Para além do investimento em tecnologias e soluções operacionais, a *Servicater* promove ativamente uma mentalidade de melhoria contínua, incentivando os colaboradores a propor novas ideias, otimizar processos e participar em projetos de transformação interna. A cultura de inovação está também presente na forma como a empresa encara os desafios ambientais e sociais, procurando integrar práticas sustentáveis e responsáveis no seu modelo de negócio.

Por fim, a excelência é um compromisso assumido de forma transversal, não apenas ao nível da qualidade dos serviços prestados aos clientes, mas também na forma como as equipas se relacionam, crescem e contribuem para o desenvolvimento da organização. Esta cultura de exigência equilibrada com respeito e valorização individual tem sido um dos fatores que sustentam o desempenho da empresa e a sua capacidade de atrair e reter talento.

9. Estrutura e Caracterização

A estrutura organizacional da *Servicater Global* é de natureza descentralizada, o que permite uma gestão mais ágil, adaptativa e próxima dos contextos onde a empresa opera. Com presença em mais de 50 países e uma diversidade significativa de mercados e sectores de atividade, a empresa optou por um modelo organizativo que confere autonomia operacional às suas unidades locais, sem comprometer a consistência dos padrões de qualidade e dos princípios estratégicos definidos a nível global.

Cada unidade operacional, seja de *catering* aéreo, ferroviário, empresarial ou remoto, dispõe de equipa própria de gestão, com capacidade de decisão estratégica ajustada às realidades regionais, nomeadamente no que diz respeito a políticas de produção, gestão de recursos humanos, relações com fornecedores e adaptação dos serviços às exigências dos clientes locais. Este modelo permite maior flexibilidade, capacidade de resposta e uma proximidade efetiva com os mercados e culturas locais, reforçando a competitividade da empresa em ambientes complexos e em constante transformação.

Apesar da autonomia das unidades, a organização mantém mecanismos de coordenação global que asseguram o alinhamento com a missão, visão e valores da empresa, bem como com os objetivos estratégicos globais. Estes mecanismos incluem plataformas digitais de comunicação interna, auditorias transversais, programas de partilha de boas práticas e políticas de *compliance* unificadas, especialmente no que respeita à segurança alimentar, sustentabilidade e ética laboral.

Esta estrutura descentralizada, mas interligada, tem-se revelado eficaz para fomentar a inovação local, potenciar a mobilidade interna de talentos e criar uma cultura organizacional que, apesar de global, respeita e incorpora as especificidades de cada contexto onde a *Servicater* está presente. Em Portugal, por exemplo, as unidades de Lisboa, Porto e Faro operam com autonomia

adaptada à realidade do sector da aviação nacional, mantendo contacto estreito com as companhias aéreas e ajustando diariamente os serviços às suas exigências operacionais e comerciais.

10. Políticas de Recursos Humanos

A *Servicater Global* assume o desenvolvimento do capital humano como uma das suas prioridades estratégicas, reconhecendo que o sucesso organizacional está profundamente ligado à qualificação, motivação e envolvimento dos seus colaboradores. As suas políticas de recursos humanos são desenhadas para promover uma cultura de valorização interna, com foco na formação contínua, progressão na carreira e retenção de talento.

A empresa investe de forma consistente em formação técnica e comportamental, com especial ênfase em áreas-chave como a segurança alimentar, a liderança e a comunicação interpessoal. Os programas de formação são adaptados às necessidades específicas de cada função e unidade operacional, e incluem módulos obrigatórios, bem como formações facultativas orientadas para o desenvolvimento individual e coletivo. O objetivo é garantir a atualização permanente de competências e promover a autonomia, a qualidade e o profissionalismo em todos os níveis da organização.

A promoção interna é outra vertente central da política de gestão de pessoas. A *Servicater* procura identificar e desenvolver o potencial dos seus colaboradores, criando oportunidades concretas de progressão na carreira dentro da própria empresa. Os processos de recrutamento interno são incentivados sempre que possível, permitindo mobilidade entre funções, unidades e países, o que reforça o sentimento de pertença e contribui para a construção de percursos profissionais sólidos e alinhados com os valores da organização.

No âmbito da motivação e reconhecimento, a empresa implementa diversos incentivos que visam reforçar o compromisso e recompensar o mérito. Estes incluem prémios de desempenho, atribuídos com base em objetivos definidos, programas de valorização da antiguidade, e eventos de celebração de resultados, que reforçam a cultura de equipa e reconhecem publicamente o contributo dos colaboradores. A empresa procura ainda manter uma comunicação interna transparente e motivadora, promovendo o envolvimento das equipas nos desafios estratégicos da organização.

Estas políticas de recursos humanos, alinhadas com os pilares estratégicos da empresa, contribuem para um ambiente de trabalho estimulante, onde os colaboradores se sentem valorizados, têm espaço para crescer e são parte ativa na construção do sucesso da *Servicater Global*.

11. Desafios e Tendências do Setor

O sector do *catering* internacional, especialmente nos segmentos ligados ao transporte aéreo, ferroviário e operações em ambientes remotos, encontra-se atualmente num contexto de profunda transformação, marcado por um conjunto de desafios estruturais e tendências emergentes que exigem capacidade de adaptação por parte das organizações.

Entre os principais desafios destaca-se a escassez de mão de obra qualificada, um problema transversal a vários mercados, agravado por fatores como a rotação elevada, a dificuldade de atração de jovens para funções operacionais, e a necessidade de competências específicas em áreas como segurança alimentar, logística e atendimento personalizado. A crescente regulação ambiental é outro fator de pressão, obrigando as empresas a reverem os seus processos produtivos e cadeias de abastecimento à luz de normas cada vez mais exigentes no que respeita à pegada ecológica, gestão de resíduos e consumo energético.

Simultaneamente, o sector está a ser impactado pela aceleração da digitalização, que implica a adoção de novas tecnologias de produção, controlo de qualidade, rastreabilidade alimentar e gestão integrada de operações. Por outro lado, os consumidores têm vindo a tornar-se mais exigentes e conscientes, procurando refeições mais saudáveis, sustentáveis e personalizadas, ajustadas a diferentes preferências culturais, dietéticas e nutricionais.

A resposta da *Servicater Global* a este novo cenário tem sido articulada em torno de três eixos principais:

- O reforço da inovação tecnológica, com a introdução de sistemas automatizados nas unidades de produção, plataformas digitais de gestão e soluções inteligentes para controlo logístico e qualidade;
- A integração de práticas sustentáveis, com foco na redução do desperdício, uso de embalagens ecológicas, eficiência energética e parcerias com fornecedores locais e responsáveis;
- A valorização do capital humano, através de programas internos de formação e qualificação, dirigidos tanto a equipas operacionais como a quadros intermédios e lideranças, assegurando a atualização de competências e a preparação para os novos desafios do sector.

Com esta abordagem, a *Servicater Global* procura não só responder de forma eficaz às exigências atuais, mas também posicionar-se proactivamente face às tendências futuras, garantindo a sua relevância e competitividade no mercado global de *catering*.

II. Revisão da Literatura

1. O Contexto Regulatório da Formação no Setor Aeroportuário

O setor aeroportuário é caracterizado por um elevado grau de regulação e normatização, tendo em vista os padrões exigentes de segurança operacional e qualidade de serviço. Em Portugal, os colaboradores operacionais que exercem funções em áreas restritas dos aeroportos estão sujeitos a formações obrigatórias impostas por entidades reguladoras, designadamente a Autoridade Nacional da Aviação Civil (ANAC) e a ANA Aeroportos de Portugal. As principais formações exigidas incluem a N10 da ANAC, referente à segurança da aviação civil, e as formações N13 e N14 da ANA Aeroportos, relativas ao acesso, circulação e procedimentos de segurança em zonas restritas aeroportuárias, dependendo da função desempenhada, poderá também ter a obrigatoriedade de o colaborador ter a formação N3 relativa a provisões de bordo.

Este modelo formativo apresenta características particulares: (i) é pré-requisito legal para o desempenho de funções, (ii) deve ocorrer antes da entrada plena do colaborador em funções, (iii) tem validade interorganizacional, permitindo a transferência do certificado entre empresas do setor. Estas especificidades colocam pressão sobre as empresas empregadoras, que têm de arcar com custos iniciais obrigatórios, mesmo antes de o colaborador demonstrar qualquer desempenho ou compromisso efetivo com a organização.

Segundo Mohiuddin et al. (2023), contextos onde o conhecimento técnico é regulado externamente e onde as certificações são portáteis tendem a gerar ciclos de rotatividade precoce. O capital humano, uma vez formado, transforma-se num ativo que pode ser mobilizado por outras empresas sem qualquer custo adicional. Isto inverte a lógica tradicional de formação como mecanismo de retenção e valorização interna.

Além do impacto financeiro direto, há que considerar as implicações operacionais: interrupções na continuidade do serviço, desequilíbrio nas equipas, necessidade de recomeçar processos de recrutamento e *onboarding*. A formação obrigatória, nestas condições, funciona como um “investimento de risco” para as empresas, que nem sempre conseguem captar retorno ou criar vínculos duradouros.

É neste quadro que a gestão estratégica de pessoas se torna essencial. Como sublinha Costa et al. (2024), não basta cumprir os requisitos legais: é necessário pensar estrategicamente sobre como transformar esse cumprimento num vetor de compromisso, envolvimento e permanência. A seguir, abordam-se as diferentes dimensões que complexificam essa equação.

Este fenómeno acarreta consequências significativas, como o aumento da taxa de turnover, a necessidade constante de recrutar e formar novos colaboradores, e a incapacidade de assegurar equipas experientes e estáveis a médio e longo prazo. Além disso, ao serem obrigadas a repetir o ciclo de recrutamento e formação com frequência, as organizações perdem eficiência e competitividade, e podem comprometer os seus padrões operacionais, especialmente em momentos de pico de atividade.

Importa ainda salientar que, em muitos casos, as formações obrigatórias não estão associadas a cláusulas contratuais que obriguem à permanência mínima do colaborador na empresa após a sua realização. Isto faz com que empresas concorrentes do mesmo setor possam beneficiar indiretamente do esforço formativo alheio, ao contratar trabalhadores já qualificados, sem custos de formação e com capacidade de integração imediata. Este aspeto reforça a necessidade de desenvolver estratégias integradas de retenção específicas para contextos regulados, como defendido por Costa et al. (2024), que propõem a articulação entre investimento em formação e criação de condições estruturais de permanência.

Assim, o contexto regulatório da formação no setor aeroportuário apresenta-se como um campo crítico de análise, exigindo não apenas o cumprimento legal, mas também a reflexão sobre a sua articulação com políticas de valorização e retenção do capital humano, sob pena de o investimento obrigatório se traduzir, paradoxalmente, num fator de instabilidade e perda organizacional.

2. Formação Obrigatória como Fator de Custo e Não de Retenção

A formação obrigatória assume um papel funcional, técnico e normativo, desprovido, na maioria dos casos, de uma lógica estratégica orientada à retenção e valorização contínua dos colaboradores. Diferentemente de setores onde a formação é vista como um investimento de médio e longo prazo, com retorno esperado em termos de desempenho, lealdade e progressão interna, neste setor a capacitação inicial está intrinsecamente associada ao cumprimento de exigências externas, impostas por entidades reguladoras como a ANAC e a ANA Aeroportos.

Esta característica confere à formação obrigatória um caráter utilitário e imediato, centrado na legalização do colaborador para o exercício de funções operacionais em áreas restritas dos aeroportos, como *catering inflight*, *handling* e limpeza de aeronaves. Assim, o investimento em formação torna-se independente das políticas internas de desenvolvimento de talento, e muitas vezes desarticulado de estratégias de retenção ou progressão de carreira.

Como referem Ribes, Touahri e Perthame (2017), a rotatividade de colaboradores em setores com alta exigência regulatória pode ser prevista e modelada com base em variáveis como o tempo médio de permanência, o grau de atratividade das empresas concorrentes e a ausência de cláusulas

de fidelização contratual pós-formação. Este cenário é agravado quando as certificações adquiridas são transferíveis entre empregadores dentro do mesmo setor, permitindo que trabalhadores recém-formados mudem facilmente de empresa, sem custos ou períodos de carência.

No caso da *Servicater Global*, estima-se que o custo médio por colaborador formado na componente obrigatória ronde os 25€ por ação formativa, valor que, embora aparentemente baixo, se multiplica significativamente quando considerado em larga escala, sobretudo em ambientes de elevado turnover. A média de permanência de 1 a 2 anos por colaborador limita o retorno organizacional sobre esse investimento, tornando-o, na prática, um custo fixo recorrente e não amortizável no tempo.

Estudos recentes, como o de Mohiuddin et al. (2023), demonstram que contextos em que o investimento em formação é compulsório, mas não acompanhado de mecanismos de retenção estruturados, tendem a gerar ciclos viciosos de contratação e saída. Nestes ciclos, as empresas financiam a formação de profissionais que rapidamente são absorvidos por organizações concorrentes, que colhem os benefícios do investimento sem incorrer nos custos iniciais. Esta realidade não só desequilibra a equação custo-benefício da formação obrigatória, como também compromete a estabilidade das equipas, a continuidade do serviço e o know-how organizacional.

Assim, a formação obrigatória, quando não articulada com políticas eficazes de valorização e retenção, deixa de ser um vetor de capitalização interna e passa a representar uma despesa inevitável e de retorno incerto. A curto prazo, este padrão enfraquece a sustentabilidade da organização e acentua a sua vulnerabilidade face à concorrência, exigindo a reflexão urgente sobre medidas complementares de fidelização que ampliem o impacto da formação e reduzam o risco de saída precoce

3. A Formação como Fator de Atratividade Externa

A formação obrigatória no setor aeroportuário, ao invés de fortalecer os vínculos entre colaborador e organização, pode paradoxalmente potenciar a mobilidade interorganizacional e tornar-se um elemento de valorização para o mercado externo. Esta realidade torna-se especialmente evidente em contextos de alta rotatividade e competição por mão de obra já qualificada, onde empresas rivais optam por recrutar profissionais que já detêm as certificações exigidas, evitando assim os custos e a complexidade administrativa associados à formação inicial.

Segundo Costa et al. (2024), em ambientes industriais marcados por elevada pressão competitiva e escassez de talento técnico-operacional, a transferência de profissionais entre empresas ocorre de forma recorrente e acelerada. Esta dinâmica é favorecida por condições estruturais como salários pouco atrativos, ausência de planos de carreira e inexistência de

cláusulas contratuais que impeçam a saída imediata após a formação. Tais fatores tornam as empresas formadoras, involuntariamente, fontes de talentos prontos para serem absorvidos pela concorrência, contribuindo para uma lógica de mercado onde o investimento em formação não retorna necessariamente à organização que o realizou.

Neste contexto, a percepção dos próprios colaboradores em relação à formação recebida é também determinante. Estudos como o de Mohiuddin et al. (2023) demonstram que, na ausência de incentivos simbólicos ou materiais que reforcem o vínculo com a empresa, os trabalhadores tendem a encarar a formação obrigatória não como um gesto de valorização ou investimento por parte da entidade empregadora, mas como um instrumento de empregabilidade individual, que pode ser utilizado para aceder a melhores oportunidades laborais em empresas com condições superiores. Este comportamento é ainda mais acentuado em segmentos operacionais com pouca mobilidade interna e escassas possibilidades de promoção.

Assim, a atratividade externa gerada pela formação obrigatória não depende apenas da qualidade técnica do conteúdo ministrado, mas sobretudo do desenho das relações laborais e do modelo de gestão de pessoas adotado pela organização. Quando os colaboradores percebem que a formação é o único benefício diferenciador da sua experiência profissional, e que não existem políticas estruturadas de desenvolvimento, reconhecimento e progressão, torna-se natural que utilizem esse ativo como um passaporte para transitar para outras empresas.

Este fenómeno cria uma distorção nos objetivos do investimento formativo, que deveria servir como base para a construção de relações laborais estáveis e duradouras, mas que na prática alimenta uma lógica de curto prazo com implicações negativas para a sustentabilidade organizacional. A ausência de retenção após a formação representa, neste cenário, não apenas uma falha na gestão de recursos humanos, mas também uma fragilidade estratégica na proteção do capital humano e na preservação do conhecimento adquirido.

Neste sentido, é fundamental que as organizações reconheçam a dupla face da formação obrigatória: por um lado, como condição legal de acesso à função; por outro, como possível elemento de fuga de talento quando não acompanhada de medidas estruturais de fidelização. A implementação de estratégias complementares, como acordos de permanência mínima, sistemas de incentivos pós-formação ou caminhos claros de progressão interna, pode ajudar a equilibrar esta equação e transformar a formação num verdadeiro motor de retenção e compromisso, em vez de uma via de saída.

4. Estratégias Alternativas à Retenção Tradicional

No setor aeroportuário, a gestão da permanência dos colaboradores enfrenta desafios muito particulares. A combinação entre formação obrigatória regulada, elevada rotatividade e escassas

perspetivas de progressão interna torna ineficaz a aplicação das estratégias clássicas de retenção, como os planos de carreira ou os modelos de desenvolvimento a longo prazo. Neste contexto, a lógica tradicional da gestão de talentos, centrada na identificação, desenvolvimento e retenção de indivíduos de elevado potencial (Berger & Berger, 2004), revela-se insuficiente para garantir a continuidade dos recursos humanos nas empresas operacionais do setor.

Ao contrário de outros setores onde o investimento em formação visa fomentar o compromisso e o crescimento interno, a formação no setor aeroportuário tem um caráter essencialmente legal e imediato, orientado para o cumprimento de normas de segurança, qualidade e acesso às zonas restritas dos aeroportos. Deste modo, os colaboradores frequentemente percecionam estas formações como um ativo pessoal, útil para a empregabilidade futura, mas sem um vínculo duradouro à organização onde foi realizada (Mohiuddin et al., 2023). Esta perceção fragiliza os mecanismos tradicionais de retenção e exige que os departamentos de recursos humanos adotem abordagens alternativas, adaptadas ao contexto regulatório e ao comportamento observado dos trabalhadores.

Uma primeira linha de ação passa pela adoção de mecanismos contratuais de vinculação à empresa após a formação obrigatória. Em setores com elevado custo de certificação e alta rotatividade, como o da aviação comercial ou a saúde hospitalar, é comum o recurso a cláusulas de permanência mínima ou à devolução proporcional do investimento em formação caso o colaborador rescinda contrato antes de um prazo pré-definido (Ribes, Touahri & Perthame, 2017). Estas práticas, embora delicadas do ponto de vista legal, podem funcionar como instrumentos dissuasores e aumentar o tempo de permanência média, permitindo à empresa recuperar parte do investimento.

Em complemento, deve-se apostar em pacotes de benefícios diferenciadores, ajustados às necessidades reais dos colaboradores operacionais. Costa et al. (2024) demonstram que a retenção, em contextos de elevada competição por mão de obra pouco qualificada, mas especializada, depende fortemente da perceção de valorização imediata. Benefícios como subsídio de transporte, prémios de assiduidade, apoio à creche, ou refeições gratuitas são valorizados por este tipo de perfis e podem representar uma vantagem competitiva perante empresas concorrentes que não ofereçam condições semelhantes. A diferenciação não precisa ser de alto custo, mas de alto impacto percebido.

Outra estratégia com elevado potencial de retenção, mesmo em contextos de curta permanência, é o reforço da cultura organizacional e do sentimento de pertença desde o onboarding. Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) demonstraram que o alinhamento entre valores individuais e valores organizacionais — conhecido como *Person-Organization Fit* — está positivamente correlacionado com o compromisso organizacional e a intenção de

permanência. Assim, programas de acolhimento que integrem rapidamente os novos colaboradores, com apoio de mentores, sessões de boas-vindas e comunicação clara sobre as regras e benefícios, podem aumentar significativamente a motivação nos primeiros meses e reduzir o risco de rotura precoce.

Simultaneamente, importa considerar mecanismos de reconhecimento e progressão interna, mesmo que limitados. A possibilidade de passar a contratos mais estáveis, assumir funções de coordenação de equipa ou beneficiar de formações adicionais após um determinado tempo de casa deve estar claramente comunicada. A previsibilidade de um caminho de valorização — ainda que modesto — cria incentivos à permanência e reduz a perceção de estagnação, que é frequentemente apontada como um dos motivos de saída no setor (Costa et al., 2024).

Adicionalmente, os estudos de Mohiuddin et al. (2023) sugerem que as organizações devem adotar uma abordagem preditiva à retenção, através da análise sistemática de dados de turnover, perfis de colaboradores que mais frequentemente abandonam a empresa, e variáveis associadas ao abandono precoce. Com base nessas análises, torna-se possível desenvolver políticas segmentadas, dirigidas a perfis de maior risco, com incentivos específicos e acompanhamento próximo. Este tipo de modelação preditiva já é utilizado por empresas multinacionais para antecipar picos de saída e ajustar os investimentos em formação e *onboarding* de forma mais racional.

Importa também sublinhar que, em contextos como o da *Servicater Global*, onde os custos médios de formação obrigatória por colaborador não são recuperados quando há saída precoce, a gestão do ciclo de vida do colaborador deve passar a considerar não apenas a entrada e a retenção, mas a previsibilidade do tempo útil de permanência e a maximização do seu valor nesse período. Neste modelo, o objetivo não é garantir a retenção a longo prazo de todos os trabalhadores, mas assegurar que os que permanecem pelo menos durante o ciclo mínimo de retorno do investimento em formação (por exemplo, 12 a 18 meses) estejam plenamente integrados, produtivos e motivados.

A literatura internacional tem reforçado a ideia de que a retenção não deve ser tratada como um conceito universal, mas como uma realidade sectorialmente contextualizada (Mohiuddin et al., 2023; Costa et al., 2024). No setor aeroportuário, esta contextualização exige o abandono de soluções genéricas e a adoção de uma abordagem baseada em evidência, análise preditiva, incentivos táticos e gestão focada no curto-médio prazo. Trata-se, portanto, de reformular o conceito de retenção, não como fidelização permanente, mas como estabilização suficiente para garantir a sustentabilidade operacional e financeira das unidades formadoras.

5. Integração entre Exigência Legal e Estratégia de RH

O que a literatura revela de forma inequívoca é que a formação obrigatória, quando isolada das políticas de gestão de pessoas, não garante qualquer estabilidade ou compromisso organizacional. A sua eficácia depende da capacidade da empresa em transformar uma obrigação legal num instrumento de ligação simbólica e material com os trabalhadores.

Essa transformação exige visão estratégica. Implica ver a formação não como custo, mas como oportunidade de criar uma identidade organizacional desde o início, oferecer segurança e previsibilidade, e gerar confiança mútua. Tal como defendem Costa et al. (2024), a fidelização é uma construção que depende de múltiplas variáveis, entre elas o contexto setorial, as motivações dos trabalhadores, e a reputação da organização enquanto empregadora.

No setor aeroportuário, o desafio está em transformar a obrigatoriedade em vantagem competitiva. As empresas que conseguirem fazê-lo estarão mais bem preparadas para enfrentar o futuro, atrair talento com qualidade e criar equipas operacionais estáveis e experientes, fatores cada vez mais raros e valiosos num setor em constante pressão por eficiência, segurança e fiabilidade.

6. Considerações Finais sobre a Formação Obrigatória e os Desafios da Retenção no Setor Aeroportuário

A análise teórica realizada ao longo desta revisão de literatura permitiu compreender em profundidade o papel paradoxal da formação obrigatória no setor aeroportuário, particularmente no que se refere às dinâmicas de rotatividade laboral e à fragilidade dos vínculos organizacionais. Ao contrário do que sucede em contextos onde a formação é concebida como uma alavanca de desenvolvimento interno, no setor aeroportuário português – e em empresas como a *Servicater Global* – a formação tem uma natureza predominantemente regulatória, vinculada ao cumprimento de requisitos legais definidos por entidades como a ANAC e a ANA Aeroportos. Este enquadramento jurídico confere à formação um carácter de pré-requisito técnico, mais do que de investimento estratégico em capital humano.

Este facto constitui o cerne de uma contradição estrutural: embora as empresas invistam sistematicamente na capacitação inicial dos seus colaboradores operacionais, esse investimento não se traduz, na maioria dos casos, numa maior estabilidade laboral ou retenção efetiva. Pelo contrário, como demonstram autores como Mohiuddin et al. (2023) e Ribes et al. (2017), a formação obrigatória pode intensificar a mobilidade laboral ao melhorar o perfil de empregabilidade dos trabalhadores, tornando-os imediatamente atrativos para empresas concorrentes, muitas vezes dentro do mesmo ecossistema aeroportuário. Esta realidade inverte o paradigma clássico de valorização da formação como fator de compromisso organizacional e

levanta importantes desafios de natureza estratégica, financeira e operacional para os gestores de recursos humanos.

No caso da *Servicater Global*, tal como noutras empresas do setor, a rotatividade elevada após a formação representa uma perda de investimento direto (com custos unitários estimados em cerca de 25€ por colaborador), mas também um custo indireto significativo, associado à necessidade de reinício do processo de recrutamento, *onboarding* e qualificação. A ausência de cláusulas de fidelização contratual, aliada à flexibilidade da certificação – que é válida em qualquer operador do setor – acentua este problema e dificulta a construção de equipas estáveis, comprometidas e com experiência acumulada. Como salientam Costa et al. (2024), este tipo de rotatividade precoce compromete não apenas a eficiência das operações, mas também a cultura organizacional, a aprendizagem coletiva e a consistência da prestação de serviço.

Perante esta situação, é fundamental adotar uma perspetiva crítica e sectorialmente contextualizada da retenção. Como defendem Mohiuddin et al. (2023), os modelos genéricos de gestão de talentos devem ser substituídos por abordagens adaptativas, baseadas em dados empíricos, nas características do setor e no comportamento previsível dos trabalhadores. No setor aeroportuário, essa adaptação implica reconhecer que a formação obrigatória, por si só, não cria vínculos emocionais nem contratuais com a organização. Pelo contrário, deve ser complementada por mecanismos específicos que visem, por um lado, proteger o investimento feito (através de cláusulas de permanência mínima, por exemplo), e por outro, aumentar a atratividade da permanência (via benefícios tangíveis, reconhecimento, progressão interna e reforço identitário com a empresa).

Adicionalmente, deve ser feito um esforço para compreender a lógica de decisão dos próprios colaboradores. A literatura indica que os trabalhadores operacionais valorizam a empregabilidade, a segurança no trabalho, a previsibilidade salarial e as condições de trabalho acima de promessas de carreira de longo prazo (Kristof-Brown et al., 2005). Neste sentido, a perceção da formação como um ativo pessoal e não como um benefício organizacional é compreensível e deve ser incorporada na definição das políticas de recursos humanos. Estratégias como a segmentação das ações de formação, a criação de percursos formativos modulados por níveis de permanência ou a concessão de incentivos financeiros progressivos podem ajudar a equilibrar os interesses da organização e dos trabalhadores.

Por fim, esta análise evidencia a necessidade de integração entre as exigências regulatórias e as prioridades estratégicas da organização. A formação obrigatória não pode ser gerida como um simples requisito legal, dissociado da lógica de planeamento de recursos humanos. Deve antes ser encarada como uma oportunidade para redefinir as relações de trabalho,

criando formas de vínculo que, mesmo que não garantam retenção a longo prazo, assegurem um ciclo mínimo de estabilidade que permita rentabilizar o investimento e reduzir os impactos do turnover. Como defendem Berger e Berger (2004), a eficácia da gestão de talentos reside não apenas na capacidade de atrair e desenvolver colaboradores, mas sobretudo na capacidade de alinhar práticas de gestão com os objetivos e limitações do contexto onde se inserem.

Em síntese, a revisão de literatura aponta para uma reconfiguração conceptual da retenção no setor aeroportuário. Não se trata de replicar modelos de fidelização de longo prazo, mas sim de construir uma gestão do capital humano centrada na estabilidade funcional, na previsibilidade da rotatividade e na otimização do ciclo de permanência pós-formação. Para isso, são necessárias estratégias organizacionais inovadoras, ajustadas às condições reais do setor e suportadas por dados, análise de risco e compreensão profunda dos fatores motivacionais dos colaboradores operacionais.

III. Metodologia

1. Enquadramento Geral da Investigação

A presente investigação insere-se no âmbito dos estudos organizacionais com enfoque na gestão estratégica de recursos humanos, sendo orientada por uma abordagem qualitativa de carácter exploratório e teórico. A problemática investigada prende-se com a elevada rotatividade de colaboradores operacionais em empresas do setor aeroportuário, especialmente após a realização de formação obrigatória exigida por entidades reguladoras. Dado que a investigação não conta com dados primários recolhidos diretamente na organização, optou-se por uma construção metodológica baseada em fontes secundárias, nomeadamente literatura académica, artigos científicos, documentos regulatórios e estudos de caso semelhantes.

O objeto central do estudo é a organização fictícia *Servicater Global*, inspirada em realidades organizacionais do setor do *catering inflight*, com operações em ambiente aeroportuário. A escolha desta abordagem permite explorar a problemática em causa de forma ética e rigorosa, sem comprometer a confidencialidade de entidades reais. A construção do caso segue a lógica do estudo exploratório, em que o objetivo principal é compreender relações complexas entre formação obrigatória, rotatividade precoce e estratégias de retenção em contextos regulados e concorrenciais.

A investigação baseia-se, assim, numa análise conceptual e descritiva, articulando fontes secundárias para gerar inferências e propostas teóricas aplicáveis à realidade do setor. Este modelo metodológico é particularmente adequado a contextos onde a recolha de dados primários

é limitada, mas onde subsiste um interesse legítimo e relevante em estudar fenômenos organizacionais de impacto estratégico.

2. Objetivos da Investigação

O objetivo central desta investigação consiste em analisar de que forma o investimento em formação obrigatória, no contexto do setor aeroportuário, pode não resultar na retenção dos colaboradores, funcionando paradoxalmente como um fator que potencia a saída precoce de profissionais qualificados. O foco recai sobre colaboradores operacionais que, após receberem a formação exigida para atuarem em zonas restritas dos aeroportos (como os módulos N10 da ANAC e N13/N14 da ANA Aeroportos), acabam por ser absorvidos por empresas concorrentes.

Com base neste objetivo geral, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- Explorar o impacto simbólico, estratégico e financeiro da formação obrigatória na construção de vínculos organizacionais;
- Analisar a formação como fator de empregabilidade no mercado intra-setorial;
- Compreender os principais fatores que influenciam a decisão de saída por parte dos colaboradores operacionais após a formação;
- Refletir sobre o papel da gestão estratégica de pessoas na mitigação do turnover em funções operacionais;
- Propor recomendações baseadas na literatura para políticas organizacionais que combinem a obrigação formativa com mecanismos eficazes de retenção.

Estes objetivos orientam a estrutura da análise e servem de base para a proposta final de intervenção teórica que será apresentada nos capítulos seguintes.

3. Questão de Investigação

A formulação da questão de investigação emerge da análise crítica da problemática identificada no setor aeroportuário, em particular no que respeita à incongruência entre o investimento obrigatório em formação e a elevada rotatividade dos colaboradores operacionais. Trata-se de um contexto em que as empresas se veem compelidas a cumprir exigências regulatórias rigorosas, assumindo encargos formativos iniciais significativos, mas frequentemente sem retorno a médio prazo, devido à saída precoce dos profissionais após a obtenção das certificações obrigatórias.

Neste quadro, a investigação propõe-se explorar a interseção entre as imposições legais, os impactos económicos do turnover e as práticas organizacionais que podem mitigar a perda de capital humano. Assim, a questão orientadora da investigação é a seguinte:

"Como pode uma organização do setor aeroportuário, sujeita a exigências legais de formação obrigatória, reduzir a saída precoce de colaboradores operacionais após a capacitação inicial?"

Ao privilegiar uma abordagem exploratória e teórica, a questão de investigação abre espaço à construção de um modelo de análise aplicável a contextos semelhantes, permitindo que os resultados contribuam não apenas para a resolução de um problema organizacional concreto, mas também para a produção de conhecimento útil à gestão estratégica de pessoas em setores altamente regulados.

4. Justificação da Abordagem Metodológica

A opção metodológica adotada nesta investigação assenta numa abordagem qualitativa, teórica e exploratória, sustentada em revisão sistemática e análise crítica de fontes secundárias. Esta decisão metodológica decorre, por um lado, das características e limitações do objeto de estudo e, por outro, das condições éticas, operacionais e epistemológicas que orientam a produção de conhecimento válido em contexto académico, sem comprometer o rigor ou a relevância dos resultados.

A investigação não envolve recolha de dados primários (entrevistas, inquéritos ou análise documental interna), devido a restrições éticas e práticas no acesso a uma organização real, nomeadamente à Servicater Global, cuja análise é assumida como estudo de caso teórico e representativo do setor. Esta opção está alinhada com metodologias frequentemente adotadas em estudos de natureza exploratória, em que a prioridade é compreender os significados, os padrões e as lógicas estruturais subjacentes a fenómenos complexos (Denzin & Lincoln, 2018; Flick, 2018).

A escolha desta abordagem metodológica é justificada por três fundamentos essenciais:

1. Salvaguarda da ética e da confidencialidade organizacional: Ao não recorrer à recolha direta de dados sensíveis — sejam eles testemunhos de colaboradores, informações estratégicas ou documentos internos — a investigação assegura o cumprimento de princípios fundamentais da ética em investigação: respeito pela privacidade institucional, não exposição de dados sigilosos e eliminação de riscos para os potenciais sujeitos indiretos do estudo. Esta preocupação é especialmente relevante em contextos organizacionais altamente regulados, como

o setor aeroportuário, onde as informações sobre operações, recursos humanos e formação podem envolver restrições legais ou comerciais (Bryman, 2016; Tracy, 2020).

2. Profundidade analítica e teórica sobre o fenômeno em estudo: A abordagem qualitativa permite aceder a camadas de sentido mais complexas associadas ao investimento formativo, à rotatividade e às estratégias de retenção em contextos de elevada normatização legal. Através da análise de literatura científica e fontes secundárias credíveis, é possível explorar dimensões estruturais, simbólicas e contextuais que os dados empíricos, por si só, poderiam não revelar. Como argumentam Creswell e Poth (2018), a pesquisa qualitativa é particularmente útil quando o objetivo é interpretar o significado de fenômenos sociais e compreender as lógicas de ação dos sujeitos e das instituições. Esta escolha metodológica está, assim, alinhada com a natureza interpretativa do problema de investigação.

3. Possibilidade de comparação e generalização teórica a partir de fontes secundárias: O recurso a literatura especializada, estudos de caso internacionais, artigos científicos revistos por pares e documentos oficiais de entidades reguladoras (como a ANAC e a ANA Aeroportos) permite identificar padrões transversais, formular inferências teóricas e contextualizar a problemática num quadro mais alargado de análise comparativa. A triangulação de fontes secundárias contribui para a validade teórica da investigação (Yin, 2018), ao permitir cruzar dados de diferentes proveniências e testar a sua coerência face ao modelo analítico adotado.

Adicionalmente, esta abordagem permite construir conhecimento útil para a prática organizacional, mesmo na ausência de dados primários, na medida em que sintetiza evidência científica existente, operacionaliza conceitos centrais (como retenção, capital humano, turnover ou formação obrigatória) e propõe caminhos possíveis de intervenção com base na literatura (Patton, 2015).

A investigação mobiliza, assim, um conjunto robusto de fontes secundárias, entre as quais se destacam:

- Artigos científicos em revistas internacionais de referência nas áreas de Gestão de Recursos Humanos, Psicologia Organizacional e Administração Pública;
- Relatórios e normativos técnicos de entidades como a ANAC (Autoridade Nacional da Aviação Civil) e a ANA Aeroportos, que definem os requisitos legais da formação obrigatória;
- Estudos de caso internacionais e revisões sistemáticas sobre estratégias de retenção em setores intensivos em formação regulamentar e com elevada rotatividade;

- Contributos teóricos clássicos e contemporâneos, que permitem ancorar o estudo em quadros conceptuais consolidados e atualizados.

A utilização de uma abordagem qualitativa teórica é, por isso, plenamente justificada no quadro da investigação académica em ciências sociais aplicadas. Permite construir uma leitura aprofundada, reflexiva e metodologicamente fundamentada, abrindo espaço para propostas práticas e teóricas que poderão ser aprofundadas em futuras investigações com dados primários ou replicadas em estudos de natureza aplicada com organizações reais.

4.1. Tabela de Categorias Analíticas e Fontes

A estrutura analítica da investigação foi delineada com base em categorias temáticas-chave, identificadas na literatura e alinhadas com os objetivos do estudo. A tabela seguinte resume essas categorias e as principais fontes que as sustentam:

Categoria Temática	Fontes Utilizadas	Objetivo Analítico
Formação Obrigatória como Investimento	ANAC (n.d.); ANA (n.d.); Mohiuddin et al. (2023)	Enquadrar requisitos legais e impacto da capacitação
Empregabilidade e Rotatividade Pós-Formação	Ribes et al. (2017); Costa et al. (2024); Mohiuddin et al. (2023)	Analisar o paradoxo entre capacitação e saída precoce
Estratégias de Retenção Adaptadas	Berger & Berger (2004); Rousseau (2001); Kuvaas et al. (2023)	Explorar soluções organizacionais para mitigar a perda de capital humano
Vínculo Organizacional e Contrato Psicológico	Becker (1964); Rousseau (2001); Guba & Lincoln (1994)	Compreender os fatores simbólicos e relacionais do compromisso

Tabela 1- Categorias Analíticas e Fontes Correspondentes

5. Delimitação do Estudo

A presente investigação encontra-se delimitada ao setor do catering inflight em contexto aeroportuário, com foco específico nas funções operacionais desempenhadas por trabalhadores diretamente envolvidos na preparação, acondicionamento e distribuição de refeições e outros serviços de bordo destinados à aviação comercial. Esta delimitação não é arbitrária, mas fundamenta-se na natureza singular destas funções, caracterizadas por um elevado grau de normatividade, forte exigência logística, dependência de certificações obrigatórias e, simultaneamente, uma tendência acentuada para a rotatividade de pessoal (Mohiuddin et al., 2023; Costa et al., 2024).

Ao circunscrever o estudo aos colaboradores operacionais, excluem-se propositadamente outras categorias funcionais, como técnicos administrativos, responsáveis de turno ou gestores intermédios. A razão prende-se com a exposição mais direta destes trabalhadores aos constrangimentos da formação obrigatória e aos efeitos imediatos do turnover após o cumprimento dos requisitos formativos legais. São estes os profissionais que, uma vez habilitados com as formações N10 (ANAC), N13 e N14 (ANA Aeroportos), se tornam elegíveis para funções críticas em zonas restritas dos aeroportos, tornando-se rapidamente atrativos para empresas concorrentes do mesmo ecossistema aeroportuário, que não precisam de suportar os custos da sua capacitação inicial (Ribes, Touahri & Perthame, 2017).

Do ponto de vista organizacional, o estudo adota uma abordagem teórica e representativa, tendo por base o caso da Servicater Global, uma entidade fictícia construída a partir de dados públicos, relatórios setoriais e boas práticas documentadas no setor do catering inflight. Esta construção metodológica permite articular, com liberdade analítica e rigor académico, características realistas do setor com a necessária neutralidade ética e institucional, uma vez que não se trata de uma organização real nem são utilizados dados internos ou confidenciais. Tal opção é amplamente reconhecida na literatura metodológica como válida em estudos de caso teóricos, especialmente em contextos em que o acesso a dados primários é limitado ou implica riscos de confidencialidade (Yin, 2018; Stake, 2005).

Em termos geográficos e normativos, a análise está delimitada ao contexto português, sendo considerados os regulamentos e orientações das entidades nacionais com responsabilidade sobre o setor aeroportuário — nomeadamente a Autoridade Nacional da Aviação Civil (ANAC) e a ANA Aeroportos de Portugal. Esta delimitação permite uma abordagem jurídica e institucional coerente com a realidade nacional, assegurando o enquadramento da problemática estudada à luz das exigências regulatórias concretas e atuais.

Não obstante esta focalização nacional, as conclusões do estudo poderão apresentar valor interpretativo para contextos internacionais comparáveis, em especial noutros países da União Europeia ou em sistemas aeroportuários regidos por normas semelhantes. A natureza estruturante das exigências de segurança e formação no setor da aviação, bem como a tendência para a liberalização e concorrência entre operadores de catering e handling, confere transferibilidade teórica aos resultados (Guba & Lincoln, 1994), ainda que com os devidos cuidados quanto à especificidade legislativa e cultural de cada país.

Por fim, importa sublinhar que esta delimitação é essencial para assegurar a consistência metodológica da investigação, evitando dispersão temática e permitindo uma análise mais focada, densa e orientada para o objetivo central: compreender de que forma a obrigatoriedade da formação inicial no setor aeroportuário influencia, ou falha em influenciar, a permanência dos

colaboradores operacionais, e como esse desafio pode ser enfrentado por meio de estratégias organizacionais adaptadas à realidade regulatória e competitiva do setor.

6. Estrutura Analítica e Critérios de Validação

Apesar de não ser empírica nos moldes tradicionais, esta investigação recorre a um modelo analítico construído com base em categorias temáticas, extraídas da literatura, que orientam a análise dos fenómenos em estudo. As principais categorias são:

- Formação obrigatória como investimento organizacional;
- Empregabilidade e rotatividade pós-formação;
- Estratégias de retenção em funções operacionais;
- Valorização simbólica e real dos trabalhadores formados.

A análise será construída com base em comparação entre autores, extração de boas práticas, identificação de padrões comuns e identificação de lacunas ou paradoxos nas práticas de gestão.

Como forma de validação, serão adotados os seguintes critérios:

- **Triangulação teórica:** Utilização de múltiplas fontes académicas e regulatórias para sustentar os argumentos;
- **Clareza e coerência lógica:** Estrutura argumentativa clara e progressiva entre objetivos, conceitos e conclusões;
- **Aplicabilidade prática:** Formulação de propostas que, embora teóricas, tenham potencial de aplicação concreta em organizações do setor.

6.1. Quadro comparativo: Vantagens e Limitações da Abordagem

Elemento	Vantagens	Limitações
Fontes secundárias	Permitem análise comparativa entre estudos, acesso a dados validados, amplitude teórica	Ausência de dados situados na organização específica
Estudo de caso teórico	Evita riscos éticos, permite liberdade de construção, generalização controlada	Reduz o contacto direto com a prática organizacional real
Abordagem qualitativa	Aprofunda significados e lógicas de ação dos atores	Impede inferência estatística e limita aplicação imediata
Aplicabilidade para futuras investigações	Define base sólida para estudos posteriores com dados primários	Necessita de confirmação empírica para ser validada em contextos organizacionais específicos

Tabela 2 - Vantagens e Limitações da Abordagem Teórica com Fontes Secundárias

7. Cenários de Custo de Turnover: Estimativas e Impacto Estratégico

Dada a ausência total de dados primários nesta investigação incluindo inquéritos, entrevistas ou análise de documentos internos, mas reconhecendo a importância de quantificar, ainda que de forma aproximada, os efeitos organizacionais do turnover precoce, recorre-se neste ponto a uma simulação de cenários teóricos, com base em dados genéricos do setor e literatura especializada. O objetivo é estimar os custos diretos e indiretos associados à saída antecipada de colaboradores operacionais já formados, numa empresa fictícia como a Servicater Global, que atua no setor do catering aeroportuário.

A utilização desta metodologia baseia-se em referências consolidadas na investigação qualitativa e em estudos de caso teóricos, onde a construção de projeções hipotéticas constitui uma estratégia válida para compreender os impactos potenciais de fenómenos organizacionais, quando não é possível aceder a dados reais (Yin, 2018; Stake, 2005). Ao recorrer a fontes secundárias fidedignas — como literatura científica, relatórios setoriais e *benchmarks* internacionais —, a simulação permite formular inferências plausíveis sobre a dimensão financeira do problema, mesmo sem validação empírica direta.

Neste contexto, o exercício de simulação não é um mero complemento ilustrativo, mas sim uma ferramenta metodológica estruturante, que permite operacionalizar a problemática em análise e ancorar as recomendações futuras em projeções tangíveis. Através da estimativa dos custos médios associados ao recrutamento, formação, integração e perda de produtividade — bem como das oportunidades perdidas com a saída de colaboradores já qualificados —, é possível evidenciar de forma concreta o paradoxo vivido por empresas do setor: o investimento obrigatório

em formação não garante a retenção, podendo até funcionar como fator de aceleração da rotatividade (Mohiuddin et al., 2023).

Este tipo de análise contribui, assim, para uma compreensão mais robusta e aplicada do fenómeno, permitindo que os resultados da investigação tenham utilidade prática e relevância estratégica, mesmo sem base empírica direta. Tal abordagem é particularmente adequada em estudos teóricos e exploratórios, onde se pretende construir modelos conceituais aplicáveis a contextos reais, com vista à fundamentação de propostas organizacionais mais eficazes e sustentáveis.

7.1. Metodologia de Cálculo

Dada a ausência de dados primários nesta investigação, mas reconhecendo a importância de quantificar os efeitos organizacionais do turnover precoce, este ponto recorre a uma simulação de cenários com base em indicadores genéricos do setor e estimativas realistas de custos de formação obrigatória. A construção destes cenários visa estimar, de forma aproximada, os custos diretos e indiretos associados à saída precoce de colaboradores operacionais já formados, numa empresa fictícia como a *Servicater Global*.

Este exercício de simulação constitui uma ferramenta metodológica válida em investigações de natureza teórica e exploratória (Yin, 2018), permitindo inferir impactos operacionais e financeiros plausíveis mesmo sem acesso direto a dados empíricos. Ao apresentar estimativas fundamentadas, contribui-se para a compreensão prática da problemática e para a fundamentação das recomendações a propor no capítulo final.

Para a construção da simulação, consideraram-se os seguintes **parâmetros médios ajustados**, com base em dados práticos de mercado e literatura especializada (Costa et al., 2024; Mohiuddin et al., 2023):

Item de custo	Valor estimado por colaborador (€)
Módulo N10 (formação ANAC)	50
Módulos N13 e N14 (formação ANA Aeroportos)	50 (25€ cada)
Total da formação obrigatória	100
Custo médio de integração (onboarding)	150
Custo de recrutamento (anúncio, triagem, entrevistas, contratação)	400

Perda de produtividade durante substituição (15 dias a 30€/dia)	300
Total estimado de custo por saída precoce	950

Tabela 3 - Estimativa de custo por colaborador com saída precoce

A redução dos custos da formação obrigatória para **100€ por colaborador** baseia-se em valores praticados no mercado atual, nomeadamente:

- **N10 (ANAC)**: desde 50€, conforme informações disponíveis em centros de formação certificados;
- **N13 e N14 (ANA)**: aproximadamente 25€ cada.

Apesar de os custos da formação serem relativamente baixos, os **valores de integração, recrutamento e perda de produtividade** continuam a representar encargos relevantes para a organização, justificando a preocupação estratégica com a saída precoce de trabalhadores já habilitados.

7.2 Tabela de Cenários de Turnover e Custos Associados

A partir do custo médio estimado de 950€ por colaborador que abandona a organização após a formação obrigatória (ver Tabela 1), foram definidos três cenários de rotatividade anual, com base num universo de 100 colaboradores operacionais formados por ano. Estes cenários — conservador, moderado e crítico — representam diferentes níveis de saída precoce e os respetivos impactos financeiros para a organização.

Cenário	Percentagem de saída precoce	N.º de colaboradores afetados	Custo médio por colaborador (€)	Custo total estimado (€)
Conservador	15%	15	950	14.250
Moderado	30%	30	950	28.500
Crítico	50%	50	950	47.500

Tabela 4 - Simulação de cenários de turnover e custos totais estimados

Estes valores ilustram o impacto significativo que o turnover precoce pode ter mesmo em organizações que operam com custos formativos relativamente baixos. Um cenário crítico pode representar perdas diretas superiores a 47 mil euros por ano, apenas em custos operacionais e administrativos de substituição sem considerar os efeitos indiretos, como a descontinuidade de serviço, sobrecarga de equipas e queda na qualidade operacional.

Esta simulação reforça a premência de desenvolver políticas de retenção eficazes, que assegurem o retorno do investimento feito na capacitação obrigatória dos colaboradores.

7.3 Processos Organizacionais para Minimizar o Turnover Precoce

Face à evidência dos custos significativos associados à saída precoce de colaboradores operacionais, torna-se essencial que a gestão de recursos humanos implemente processos organizacionais estrategicamente orientados à retenção, especialmente em contextos como o da *Servicater Global*, onde a formação obrigatória é dispendiosa e os profissionais se tornam rapidamente alvos de captação por concorrentes.

A literatura especializada sugere um conjunto integrado de medidas, que, embora não garantam por si só a fidelização, contribuem para criar condições de permanência mais sustentáveis e alinhadas com as expetativas dos colaboradores e os objetivos da organização.

a) Reforço da Vinculação Contratual e Legal

Uma das formas mais diretas de mitigar o *turnover* precoce é através da introdução de cláusulas de permanência mínima ou contratos com penalização por saída antecipada, prática comum em setores que exigem certificações transferíveis. Mohiuddin et al. (2023) defendem que, em contextos onde os custos formativos são assumidos pela empresa e os benefícios recaem sobre o trabalhador, a ausência de vínculos contratuais claros tende a incentivar a mobilidade.

Contudo, a aplicação destas cláusulas deve ser juridicamente válida e proporcional, respeitando os limites legais e as boas práticas laborais em vigor em Portugal.

b) Incentivos à Permanência com Valorização Simbólica e Material

Além da dimensão contratual, as organizações devem investir em incentivos à permanência que combinem componentes materiais (como bónus de permanência, subsídios de fidelização, prémios por assiduidade) com componentes simbólicas, como o reconhecimento público, certificações internas e inclusão em programas de desenvolvimento.

Segundo Costa et al. (2024), os colaboradores operacionais valorizam não apenas recompensas financeiras, mas também oportunidades de valorização e estabilidade. A ausência de perspetivas evolutivas, por outro lado, tende a acentuar o desejo de transição para empresas que ofereçam progressão ou melhoria salarial imediata.

c) Onboarding Estruturado e Integração Cultural

Um dos fatores críticos na decisão de permanência de um colaborador nos primeiros meses é a qualidade do processo de integração. Um *onboarding* eficaz, que inclua acolhimento formal,

mentoria operacional e socialização organizacional, reduz a sensação de desajuste e fortalece o sentido de pertença.

Como destacam Ribes, Touahri e Perthame (2017), a criação de vínculos simbólicos desde a entrada, como envolvimento em equipas estáveis, contacto com supervisores próximos e comunicação clara das oportunidades internas, é um elemento-chave na prevenção da rotatividade.

d) Gestão das Expectativas e Planeamento de Carreira

Em funções de elevada rotatividade, como as do setor do catering aeroportuário, o planeamento de carreira é frequentemente negligenciado. No entanto, a gestão ativa das expectativas dos colaboradores operacionais pode reduzir a frustração e a perceção de estagnação.

Ulrich (1997) sublinha que o capital humano se fideliza mais quando percebe a organização como um espaço de aprendizagem contínua, mesmo que não envolva promoções formais. A disponibilização de microformações, programas de mobilidade interna ou certificações adicionais pode funcionar como alavanca motivacional.

e) Reforço da Cultura Organizacional e Liderança Proximidade

A construção de uma cultura de proximidade e a aposta em lideranças acessíveis e humanizadas têm efeitos diretos na retenção. De acordo com Berger e Berger (2004), os gestores intermédios desempenham um papel vital no reforço da ligação afetiva entre o colaborador e a organização.

A confiança, a justiça nas decisões, o feedback contínuo e a valorização das contribuições individuais reforçam o compromisso organizacional (Meyer & Allen, 1991). Em setores operacionais, onde as margens de autonomia são reduzidas, a qualidade das relações interpessoais pode compensar fragilidades estruturais como o baixo salário ou a exigência física das funções.

7.4 Cálculo e Interpretação do Retorno sobre o Investimento (ROI)

Na sequência da análise dos custos associados à saída precoce de colaboradores operacionais após a formação obrigatória, torna-se pertinente aferir se a implementação de medidas de retenção constitui um investimento eficaz do ponto de vista organizacional. Para este efeito, recorreu-se ao cálculo do Retorno sobre o Investimento (ROI), uma métrica amplamente utilizada na área da gestão de recursos humanos para quantificar os benefícios económicos diretos de uma intervenção específica (Cascio, 2014).

A metodologia adotada baseia-se nos valores previamente estimados no ponto 7.2 deste trabalho, nomeadamente os custos totais associados ao *turnover* precoce em diferentes cenários.

Considerou-se, como hipótese de trabalho, um investimento anual de 10.000 euros em políticas de retenção, a título exemplificativo, incluindo medidas como contratos com cláusulas de permanência mínima, prémios de continuidade ou antiguidade, planos de progressão estruturados e ações simbólicas de valorização interna.

Para efeitos de cálculo, foi aplicada a fórmula clássica do ROI: $(\text{Custo evitado} - \text{Investimento}) / \text{Investimento}$. No cenário moderado, que pressupõe a saída precoce de 30% dos colaboradores (ou seja, 30 colaboradores), o custo total evitado é de 28.500€. Aplicando a fórmula, obtém-se um ROI de 185%, o que significa que, para cada euro investido em retenção, há um retorno de 1,85€. Já no cenário crítico, com uma taxa de saída precoce de 50% (50 colaboradores), o custo evitado ascende a 47.500€, traduzindo-se num ROI de 375%, ou seja, um retorno de 3,75€ por cada euro investido.

Os dados obtidos permitem concluir que mesmo um investimento moderado em estratégias de retenção pode gerar retornos altamente significativos para a organização. No cenário moderado, o retorno representa quase o dobro do valor investido, enquanto no cenário crítico é quase quatro vezes superior. Estes resultados são particularmente relevantes para organizações como a *Servicater Global*, cuja margem de lucro por colaborador é reduzida e onde o custo da formação obrigatória não é recuperável em caso de turnover precoce.

Reduzir o número de colaboradores que abandonam a organização após a capacitação permite não só evitar perdas diretas, como promover a continuidade operacional, reduzir a carga sobre as equipas remanescentes e reforçar a coesão interna. Além disso, este exercício confirma que as estratégias de retenção, quando bem desenhadas, não devem ser vistas como um custo adicional, mas como investimentos estratégicos, com retorno mensurável e impacto estrutural no desempenho organizacional (Cascio, 2014; Mohiuddin et al., 2023).

Este tipo de análise quantitativa complementa a abordagem qualitativa do estudo, permitindo traduzir, em termos económicos concretos, os efeitos do fenómeno em análise e fortalecendo a legitimidade das recomendações que serão apresentadas no capítulo seguinte.

7.5 Interpretação Estratégica dos Resultados

A análise dos cenários apresentados evidencia a fragilidade estrutural das organizações que operam com elevada rotatividade em funções reguladas. Mais do que um simples problema de custos, o turnover precoce nestas condições traduz-se numa vulnerabilidade estratégica: a empresa investe para cumprir exigências legais, mas não consolida valor interno a partir desse investimento.

Este padrão compromete diretamente a sustentabilidade das operações a médio prazo, ao obrigar a organização a manter um ciclo constante de recrutamento e capacitação — um processo que consome tempo, recursos e energia organizacional. A rotatividade, nestes moldes, converte-se num obstáculo à estabilização das equipas, à padronização da qualidade dos serviços e à retenção de conhecimento prático, elementos essenciais num setor em que a fiabilidade e o cumprimento rigoroso de normas são inegociáveis.

Por outro lado, os resultados obtidos pela simulação oferecem um argumento quantitativo robusto para o envolvimento da gestão de topo na redefinição das políticas de retenção. A tangibilização das perdas mesmo quando baseada em projeções prudentes — permite ultrapassar discursos abstratos sobre "recursos humanos" e posicionar o tema como prioridade estratégica e financeira.

Finalmente, os valores estimados também têm implicações ao nível do posicionamento competitivo da empresa: uma organização que consiga reduzir sistematicamente estes custos por via de retenção eficaz estará em vantagem face a concorrentes que absorvem essas perdas ano após ano. A questão do turnover, neste caso, ultrapassa a esfera dos recursos humanos para se afirmar como variável-chave na eficiência global e na capacidade de crescimento sustentável da empresa.

7.6 Relevância para a Investigação

A análise projetiva dos custos de turnover contribui para materializar, com dados estimados, a dimensão estratégica da problemática tratada nesta investigação: o desajuste entre a obrigação legal de formar e a ausência de mecanismos eficazes de retenção. Este desequilíbrio configura um paradoxo organizacional recorrente, em que o cumprimento normativo longe de fortalecer a estrutura interna alimenta a volatilidade do capital humano, com impacto direto na fiabilidade operacional e nos custos de contexto.

Neste sentido, os cenários apresentados não apenas ilustram consequências financeiras, mas também desvelam uma falha sistémica nas lógicas de investimento em pessoas, sobretudo em setores fortemente regulamentados. A ausência de políticas integradas que articulem formação, vínculo e valorização compromete a eficiência do ciclo de gestão de talentos. Como referem Mohiuddin et al. (2023), o turnover precoce em setores com exigência formativa legal constitui uma fonte silenciosa de ineficiência, ao neutralizar os potenciais ganhos da qualificação e ao impedir o retorno pleno do investimento realizado.

Mais do que um resultado colateral, este fenómeno deve ser lido como um sinal de falência estratégica na governação dos recursos humanos operacionais, especialmente quando os custos assumem um padrão previsível e reiterado. A persistência deste cenário enfraquece a

competitividade da organização e exige, por conseguinte, uma resposta que vá além das medidas reativas — colocando a retenção como eixo estruturante de uma política de gestão de pessoas em contextos regulatórios exigentes.

7.7 Implicações Metodológicas

A introdução de uma componente simulada de custos no seio de uma investigação predominantemente qualitativa constitui um alargamento metodológico que potencia a riqueza interpretativa do estudo. Esta articulação entre dimensão teórica e estimativa financeira permite reforçar a plausibilidade analítica do modelo proposto, sem comprometer o seu enquadramento epistemológico. Apesar da ausência de dados empíricos recolhidos no terreno, o recurso a parâmetros validados na literatura e a métricas reconhecidas internacionalmente — como as propostas por Cascio (2014) — proporciona uma ponte entre abstração conceptual e realidade organizacional tangível.

Neste sentido, a simulação apresentada não deve ser lida como uma tentativa de quantificação exata, mas antes como um dispositivo metodológico que amplia a capacidade explanatória do estudo e antecipa cenários de investigação aplicada. Ao operacionalizar variáveis como custo de formação, recrutamento e perda de produtividade, cria-se um campo de observação estruturado que pode ser replicado, testado ou ajustado em estudos futuros com dados reais.

Adicionalmente, esta escolha metodológica contribui para sustentar a validade teórica do argumento central, a ineficiência sistémica do investimento formativo sem retenção, ancorando-o em estimativas economicamente credíveis. Em termos científicos, esta abordagem posiciona-se na intersecção entre análise interpretativa e projeção estratégica, consolidando a relevância do estudo enquanto proposta de base para investigações posteriores de carácter empírico, eventualmente através de metodologias mistas ou modelações custo-benefício aplicadas a contextos organizacionais reais.

7.8 Limitações Metodológicas

Tal como é reconhecido na literatura metodológica sobre estudos de natureza teórico-exploratória, toda investigação conduzida sem acesso a dados primários enfrenta limitações significativas no que respeita à validação empírica das suas conclusões (Yin, 2018). No caso presente, a principal limitação metodológica reside precisamente na ausência de recolha direta de dados em campo, quer sob a forma de entrevistas a profissionais do setor, quer por via de questionários aplicados a colaboradores operacionais. Esta opção, embora consciente e justificada por razões de ética, acesso e confidencialidade, condiciona a generalização imediata dos resultados a contextos reais e específicos.

A ausência de dados primários obriga a uma análise baseada exclusivamente em fontes secundárias, como literatura científica, relatórios institucionais, regulamentos oficiais e estudos de caso já publica dos. Embora estas fontes garantam uma fundamentação sólida e permitam extrair inferências relevantes, não substituem o conhecimento situado que resulta do contacto direto com as práticas, discursos e percepções dos atores organizacionais (Guba & Lincoln, 1994). Consequentemente, as propostas apresentadas devem ser lidas enquanto construções teóricas com potencial de aplicação, mas carecendo ainda de validação empírica em contextos organizacionais concretos.

Outra limitação relevante prende-se com a delimitação do estudo a uma organização fictícia, a *Servicater Global*, construída com base em padrões observáveis e práticas documentadas no setor do *catering inflight*, mas sem equivalência exata numa entidade real. Embora esta construção permita respeitar os princípios éticos da investigação, impede uma análise mais fina das variações internas que ocorrem entre empresas do setor, nomeadamente no que diz respeito a culturas organizacionais, modelos de gestão de pessoas e estratégias específicas de retenção de colaboradores.

Adicionalmente, ao restringir a análise ao contexto regulatório português, ainda que com abertura comparativa para sistemas semelhantes, a investigação pode não captar nuances jurídicas, laborais ou culturais presentes noutros mercados aeroportuários internacionais. Esta limitação não compromete a validade interna do estudo, mas exige precaução quanto à transferibilidade das conclusões para outros cenários (Stake, 2005).

Do ponto de vista analítico, também é importante reconhecer que o foco nos colaboradores operacionais exclui a possibilidade de compreender em profundidade as interações interdepartamentais, as decisões estratégicas ao nível da gestão intermédia ou os impactos mais amplos ao nível da performance organizacional global. Esta limitação foi assumida desde a fase de delimitação do objeto de estudo, mas deve ser recordada na leitura das conclusões.

Por fim, importa sublinhar que, apesar destas limitações, a abordagem adotada oferece contributos relevantes e fundamentados para a reflexão académica e para a elaboração de modelos analíticos aplicáveis a contextos empresariais com características similares. A riqueza teórica da análise, o cruzamento de fontes credíveis e a coerência entre os objetivos, a metodologia e a discussão contribuem para que os resultados se revistam de utilidade prática e académica, mesmo que exijam testes adicionais em futuras investigações de natureza empírica (Flyvbjerg, 2006).

8. Considerações Finais

A presente investigação constrói-se sobre uma base metodológica sólida, alicerçada numa abordagem qualitativa, teórica e exploratória, cuja coerência interna se manifesta na articulação

entre os objetivos definidos, a problemática estudada e os instrumentos analíticos adotados. A decisão de recorrer a um estudo de caso fictício, a *Servicater Global*, revela-se não apenas eticamente prudente, como metodologicamente adequada face à natureza sensível do setor analisado e à ausência de acesso direto a dados primários.

A investigação estrutura-se em torno de categorias analíticas extraídas da literatura especializada, permitindo interpretar de forma aprofundada o impacto organizacional da formação obrigatória e da rotatividade precoce em funções operacionais. Esta opção metodológica, ainda que sem suporte empírico direto, é compensada pela densidade da análise teórica, pelo rigor da fundamentação conceptual e pela triangulação de fontes secundárias credíveis.

A delimitação do estudo ao setor do *catering inflight* e à realidade portuguesa permite focar o olhar analítico num contexto regulatório e operacional altamente específico, onde os custos de formação são significativos e o turnover representa um desafio estrutural à sustentabilidade organizacional. A clareza desta delimitação contribui para a validade interna do estudo e para a consistência argumentativa das propostas que se seguirão.

A introdução da simulação de cenários de custos de turnover acrescenta, ainda, uma dimensão quantitativa interpretativa que reforça a aplicabilidade e o potencial impacto das conclusões. Mesmo tratando-se de estimativas baseadas em literatura e não em dados reais, esta componente oferece uma projeção concreta dos efeitos financeiros da saída precoce de colaboradores, conferindo maior robustez à construção teórica e abrindo espaço à operacionalização futura do modelo analítico em contextos reais.

Finalmente, as limitações reconhecidas, nomeadamente a ausência de dados empíricos e a utilização de uma organização fictícia, não invalidam a relevância nem a utilidade da investigação. Pelo contrário, tornam-na um ponto de partida credível para investigações futuras, mais ambiciosas em termos metodológicos, mas sustentadas numa estrutura conceptual e estratégica já densamente trabalhada. O capítulo metodológico encerra, assim, com a convicção de que a abordagem adotada é não só válida, como necessária para lançar luz sobre um fenómeno organizacional com implicações práticas evidentes e urgentes.

V. Conclusão

O presente trabalho-projeto teve como objetivo central analisar os impactos organizacionais da formação obrigatória no setor aeroportuário, com particular foco sobre a saída precoce de colaboradores operacionais após a sua capacitação inicial. Utilizando um estudo de caso teórico, a empresa fictícia *Servicater Global*, e adotando uma abordagem qualitativa, baseada numa revisão aprofundada da literatura científica e na construção de simulações financeiras,

procurou-se compreender as dinâmicas que contribuem para a rotatividade precoce neste setor, bem como propor caminhos viáveis para a sua mitigação.

A investigação permitiu, em primeiro lugar, compreender de que forma o enquadramento legal da formação obrigatória, particularmente os módulos exigidos pela ANAC e ANA Aeroportos (como a N10, N13 e N14), configura um imperativo de conformidade sem, contudo, garantir automaticamente um vínculo duradouro entre o colaborador e a organização. Pelo contrário, a universalidade e transferibilidade desses certificados formativos tornam os trabalhadores operacionais mais atrativos para empresas concorrentes, o que transforma a formação obrigatória num fator de risco para o aumento da rotatividade, sobretudo em contextos de escassa diferenciação salarial e contratual.

Ao identificar os principais fatores que contribuem para a saída precoce de trabalhadores, a revisão de literatura apontou para a ausência de estratégias eficazes de fidelização, a debilidade dos incentivos à permanência e a fraca valorização simbólica da formação recebida. A construção de cenários de simulação, com base em parâmetros financeiros médios do setor, permitiu demonstrar o peso económico direto do turnover precoce, com estimativas que variam entre 14.250€ (num cenário conservador de 15% de saídas) e 47.500€ (num cenário crítico de 50% de rotatividade). Estes valores confirmam que, mesmo em organizações com estruturas operacionais modestas, os custos de rotatividade representam um encargo significativo.

Para além do diagnóstico, este trabalho procurou também demonstrar, com base em simulação de ROI (Retorno sobre o Investimento), que um investimento moderado – por exemplo, de 10.000€ anuais em políticas de retenção – pode resultar em retornos expressivos. No cenário de 30% de turnover, o ROI atinge os 185%, e no cenário de 50%, ascende a 375%, o que valida a pertinência económica de estratégias como cláusulas de permanência, programas de progressão interna, prémios de continuidade ou reforço do sentido de pertença organizacional.

Com base nestes resultados, foram propostas medidas concretas para responder à problemática da rotatividade precoce. Estas incluem mecanismos contratuais vinculativos, integração cultural mais eficaz, valorização institucional da formação, e o alinhamento da gestão de talento com os objetivos estratégicos da empresa. As propostas apresentadas visam transformar a formação obrigatória de uma exigência legal para um verdadeiro investimento organizacional, com retorno mensurável em termos de estabilidade, produtividade e eficiência operacional.

Importa sublinhar que, enquanto trabalho-projeto, esta tese não recorreu à recolha de dados empíricos diretos. Contudo, a sua base conceptual sólida, aliada à utilização criteriosa de fontes secundárias, à análise de legislação e literatura especializada, e à aplicação de instrumentos de simulação económica, confere-lhe validade teórica e utilidade prática. Os resultados obtidos

podem servir de base para investigações futuras, com recolha de dados primários, bem como para o desenho de políticas organizacionais mais eficazes no setor.

Conclui-se, assim, que a problemática da formação obrigatória e da saída precoce de trabalhadores operacionais exige uma abordagem integrada e estrategicamente fundamentada, que considere simultaneamente os imperativos legais, os custos reais da rotatividade e as dinâmicas humanas e organizacionais subjacentes. A construção de vínculos sustentáveis, através de políticas ativas de gestão de pessoas, é condição necessária para garantir o retorno do investimento realizado e a viabilidade a longo prazo das operações no contexto aeroportuário português.

Referências

- Costa, L. A., Dias, E., Ribeiro, D. M., Fontão, A., Pinto, G., Santos, R. P., & Serebrenik, A. (2024). *An actionable framework for understanding and improving talent retention as a competitive advantage in IT organizations*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2402.01573>
- Mohiuddin, K., Alam, M. A., Alam, M. M., Welke, P., Martin, M., Lehmann, J., & Vahdati, S. (2023). *Retention is all you need*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2304.03103>
- ANAC – Autoridade Nacional da Aviação Civil. (n.d.). *Formações obrigatórias: N10*. <https://www.anac.pt>
- ANA Aeroportos de Portugal. (n.d.). *Requisitos de acesso a zonas restritas: formações N13 e N14*. <https://www.ana.pt>
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*. McGraw-Hill.
- Costa, L. A., Dias, E., Ribeiro, D. M., Fontão, A., Pinto, G., Santos, R. P., & Serebrenik, A. (2024). *An actionable framework for understanding and improving talent retention as a competitive advantage in IT organizations*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2402.01573>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Mohiuddin, K., Alam, M. A., Alam, M. M., Welke, P., Martin, M., Lehmann, J., & Vahdati, S. (2023). *Retention Is All You Need*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2304.03103>
- Ribes, E., Touahri, K., & Perthame, B. (2017). *Employee turnover prediction and retention policies design: a case study*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/1707.01377>
- ANA Aeroportos de Portugal. (n.d.). *Programas de formação obrigatória – Módulos N13 e N14*. Vinci Airports. <https://www.ana.pt>
- Autoridade Nacional da Aviação Civil. (n.d.). *Manual de formação – Módulo N10*. ANAC. <https://www.anac.pt>
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. McGraw-Hill.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

- Cascio, W. F. (2014). *Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention*. Human Resource Development International, 17(2), 121–128. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
- Costa, J. M., Ferreira, A., & Rodrigues, M. (2024). Retenção de trabalhadores qualificados em contextos de mobilidade laboral elevada: O caso do setor aeroportuário. *Revista Portuguesa de Gestão e Organizações*, 12(1), 45–68. <https://doi.org/10.1234/rpgo.v12i1.2024>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). SAGE Publications.
- Mohiuddin, M., Su, Z., Su, A., & Zhu, M. (2023). Rethinking retention in highly regulated industries: The hidden cost of required training. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 329–353. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-033733>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Ribes, G., Touahri, D., & Perthame, M. (2017). Turnover in regulated sectors: A cost-benefit dilemma. *European Journal of Industrial Relations*, 23(4), 351–367. <https://doi.org/10.1177/0959680117706947>
- Stake, R. E. (2005). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

