

**Sofia Marques Pais**

**Gestão Administrativa e Estratégica de Recursos Humanos no Grupo**  
***Details Hotels & Resorts: Métodos de Recrutamento e Seleção***



2022/23

**Sofia Marques Pais**

**Gestão Administrativa e Estratégica de Recursos Humanos no Grupo  
*Details Hotels & Resorts: Métodos de Recrutamento e Seleção***

**Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:**

**Prof.º Mestre Especialista Henrique Henriques**

**Prof.ª Doutora Ana Suzete Dias Semedo**



**Gestão Administrativa e Estratégica de Recursos Humanos no Grupo**  
***Details Hotels & Resorts: Métodos de Recrutamento e Seleção***

Declaração de autoria de Trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

Sofia Marques Pais

©Copyright: Sofia Marques Pais

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

## **Dedicatória**

**“A única fonte de conhecimento é a experiência”**

**Albert Einstein**

**Dedico este trabalho à minha mãe, a minha inspiração!**

## Agradecimentos

A elaboração do presente Relatório de Estágio, no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, não seria possível sem o apoio de alguns intervenientes. Assim sendo, pretendo agradecer a todos os que sempre me apoiaram e contribuíram para a realização e concretização desta etapa final na minha formação.

Um sincero e generoso agradecimento ao meu orientador de estágio, Professor e Mestre Especialista Henrique Henriques pelo apoio prestado em todos os momentos de dúvida e dificuldade e à Professora Doutora Ana Suzete Semedo por todas as dicas que permitiram adquirir mais conhecimento em relação à temática em estudo.

À Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo e aos professores que passaram pelo meu percurso escolar, por me transmitirem todos conhecimentos e sabedoria, dando-me uma excelente formação académica, determinante para o bom desempenho conseguido neste contacto com o mundo do trabalho.

Aos profissionais da entidade *Details Hotels & Resorts*, especialmente aos colaboradores do Departamento de Recursos Humanos, por desde o primeiro dia me terem recebido de braços abertos, pela paciência e dedicação que disponibilizaram para me passarem todos os procedimentos adotados, e por me acompanharem ao longo de toda a aprendizagem neste departamento.

Um agradecimento muito especial à Márcia Ferreira, Diretora de Recursos Humanos do Grupo *Details Hotels & Resorts*, que desde o primeiro dia me acolheu e acarinhou, transmitindo-me todo conhecimento, sabedoria e sensibilidade na área de RH, demonstrando ao longo de todo o percurso preocupação em relação aos conhecimentos adquiridos. Por ter me acompanhado e me tratado de forma humana, apostando em mim e trabalhando características essenciais no mundo do trabalho.

Gostaria ainda de destacar alguns elementos que influenciaram a minha aprendizagem e me ajudaram a crescer ainda mais, com quem tive o prazer de trabalhar: Sónia Jesus, Elsa Rodrigues e David Palminha.

Quero salientar alguns membros da Direção que estiveram presentes no meu percurso neste Grupo. Os meus sinceros agradecimentos ao Senhor Diretor João Costa, Assistente de Operações José Santos, assim como todos os diretores das unidades e respetivas chefias me transmitiram a sua sabedoria.

Por último, mas não menos importantes, à minha mãe e ao meu irmão que mesmo longe estiveram sempre perto a acompanhar os meus dias mais difíceis e a dar força para os seguintes, ouvindo e aconselhando em todo o processo.

## **Resumo**

O presente relatório de estágio demonstra o decorrer do estágio curricular realizado no Grupo *Details Hotels & Resorts*, no departamento de Recursos Humanos, de vinte de outubro de 2022 a sete de março de 2023, com a duração de oitocentas horas.

O documento pretende descrever detalhadamente todas as atividades realizadas no decorrer do estágio refletindo sobre as aprendizagens daí decorrentes. O relatório está dividido em seis capítulos, iniciando-se com a caracterização da empresa, enquadramento teórico/revisão de literatura, passando pelas atividades e tarefas desempenhadas, assim como os resultados e a reflexão crítica do estágio.

**Palavras-chaves: Turismo; Estágio Curricular; Recursos Humanos; Hotel; Cliente Interno.**

## **Abstract**

This internship report illustrates the twenty weeks of the curricular internship carried out at the *Details Hotels & Resorts* Group, to be more precise, at the Human Resources Department.

The document explains in detail all the activities carried out during the internship, reflecting on the learning resulting from it. The report is divided into six chapters, starting with the characterization of the company, going through the tasks performed, the importance of the course's curricular areas and an analysis of the intern's performance during the internship.

**Keywords: Tourism; Internship; Human Resources; Hotel; Internal Customer.**

## Índice Geral

Resumo .....	iii
Abstract.....	iii
Índice Geral .....	iv
Índice de Tabelas .....	vi
Índice de Ilustrações .....	vi
Abreviaturas.....	7
Introdução.....	8
2. <i>Details Hotels &amp; Resorts</i> .....	10
2.1 Caraterização da Região .....	10
2.1.1 O Algarve .....	10
2.1.2 Albufeira.....	10
2.1.3 Carvoeiro - Lagoa.....	11
2.2 O grupo <i>Details Hotels &amp; Resorts</i> .....	12
2.3 Organograma .....	13
2.4 Missão, visão e valores.....	14
2.5 Análise SWOT.....	14
3 Enquadramento Teórico/Revisão da Literatura.....	16
3.1 Caraterização do Setor Turístico .....	16
3.2 A Importância da Gestão dos Recursos Humanos para o Setor Hoteleiro .....	20
3.2.1 Os RH na hotelaria .....	20
4 Recrutamento e Seleção.....	26
4.1 Recrutamento.....	27
4.1.1 Processo de Recrutamento.....	29
4.1.2 Tipos de Recrutamento .....	30
4.2 Seleção.....	34
4.2.1 Processo de Seleção.....	35
4.2.2 Métodos e técnicas de Seleção .....	38
4.2.3 Seleção de Competências .....	41
5 Metodologia.....	42
6 Atividades e tarefas desempenhadas .....	43
6.1 Identificação do departamento: Recursos humanos .....	43
6.2 Estágio curricular.....	45
6.3 Práticas de gestão dos recursos humanos .....	46
6.3.1 Recrutamento e seleção .....	46

6.3.2	Eventos e Recrutamento .....	49
6.3.3	Acolhimento e Integração.....	51
6.3.4	Comunicação Interna .....	53
6.3.5	Formação e desenvolvimento .....	54
6.3.6	Gestão de Talentos.....	55
6.3.7	Estágios.....	57
6.3.8	Open Day .....	58
6.3.9	Trabalho Temporário .....	59
6.3.10	Admissão e Cessação.....	60
6.3.11	Majoração de Férias.....	61
6.3.12	Verificação de KM .....	61
6.4	Identificação do período de trabalho .....	61
	Identificação das alterações e/ou limitações ocorridas durante o estágio .....	62
	Reflexão crítica.....	65
	Conclusão .....	69
	Apêndices .....	77

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1- Estabelecimento hoteleiros do grupo Details Hotels & Resorts por região ...	13
Tabela 2- Análise SWOT .....	15
Tabela 3-Recrutamento Interno (Vantagens e Desvantagens) .....	31
Tabela 4-Recrutamento Externo (Vantagens e Desvantagens) .....	32
Tabela 5-Modelos de Processo Seletivo .....	36
Tabela 6- Técnicas de Seleção.....	39

## **Índice de Ilustrações**

Figura 1 - Logotipo grupo Details Hotels & Resorts.....	13
Figura 2- Organograma Details Hotels & Resorts.....	77
Figura 3- Flow de Onboarding Chefias/Direção.....	77
Figura 4- Flow de Onboarding Operacionais.....	77
Figura 5- Calendarização/ Checklist Onboarding .....	78

## **Abreviaturas**

ADR-Average Daily Rate

F&B-Food and Beverage

FCT- Formação em Contexto de Trabalho

FCT-Formação em Contexto de Trabalho

GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

IAS-Indexante de Apoios Sociais

INE-Instituto Nacional de Estatística

JEP-Jovens de Elevado Potencial

OMT – Organização Mundial do Turismo

PDI- Plano de Desenvolvimento Individual

PIB - Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Médias Empresas

REVPAR-Revenue per Available Room

RH - Recursos Humanos

SWOT- Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

UNWTO - United Nations World Tourism Organization

WTTC - World Travel & Tourism Council

## **Introdução**

A era atual é marcada pelas mudanças constantes, sejam estas a nível social, económico, tecnológico, político ou cultural. Estas incentivam as organizações a viver a mudança e o crescimento como algo inerente, exercendo uma pressão sobre os gestores e diretores, no sentido de criarem abordagens e soluções com o intuito de manter a competitividade.

Nesta linha de pensamento as pessoas nas organizações assumem um papel fundamental, por serem estas que podem fazer a diferença, sendo denominadas como o maior ativo numa empresa, assumindo uma importância crescente, contribuindo para a eficácia e a eficiência global de uma empresa.

A indústria hoteleira insere-se no setor terciário, o de serviços, enfatizando uma vez mais a importância dos colaboradores na empresa, refletindo através destes o desempenho da qualidade do serviço prestado.

A gestão eficaz dos recursos humanos proporciona que estes desenvolvam um serviço de qualidade, aumentando a produtividade e, conseqüentemente, melhorando a rentabilidade da organização.

O presente relatório descreve o estágio curricular desenvolvido no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, com a duração de oitocentas horas, tendo início no dia 20 de Outubro de 2022 e conclusão no dia 7 de Março de 2023.

A empresa escolhida para a realização do estágio foi o grupo *Details Hotels & Resorts* em Olhos D'Água, Albufeira, por apresentar características atrativas, conforme a função que a estagiária pretendia desempenhar na área de Recursos Humanos, além de oferecer boas condições aos estagiários, também se verifica a possibilidade de evolução.

A temática selecionada recaiu sobre duas componentes principais, a intelectual e a afetiva. A primeira está associada ao gosto pessoal por ambas as áreas envolvidas, os Recursos Humanos e a Hotelaria. A segunda prende-se com o desejo de contribuir para a indústria, imprescindível à economia na região do Algarve.

A realização do estágio foi extremamente relevante, uma vez que permitiu a inserção no mundo profissional. Apesar da pouca experiência da estagiária na área em que realiza o estágio, este pressupõe despertar um grande interesse pela vertente do cliente interno, tendo como principal objetivo a promoção do desenvolvimento das capacidades, tanto profissionais como pessoais.

Os objetivos gerais do estágio relacionaram-se com a capacidade de trabalho em equipa, capacidade de autonomia e capacidade de comunicação, a linguagem verbal e não verbal, direcionado para o cliente interno. Os objetivos específicos corresponderam ao desenvolvimento de documentos de apoio direcionados à área de recrutamento e seleção. É ainda de salientar a aprendizagem e familiarização com o Sistema Informático Primavera<sup>1</sup>, que está diretamente associada ao processamento salarial e o Innux<sup>2</sup> que dá apoio às assiduidades.

---

<sup>1</sup> Motor das PME que exigem o sucesso como resultado, integra os ambientes em *Cloud* e *On-premises* simplificando o acesso à informação

<sup>2</sup> Software de Gestão e Controlo de Assiduidade

## **2. Details Hotels & Resorts**

### **2.1 Caracterização da Região**

#### **2.1.1 O Algarve**

As unidades do grupo Details Hotels & Resorts localizam-se no Algarve, região ao sul de Portugal caracterizada, ao longo de várias décadas, pelas grandes alterações, provocadas maioritariamente pela mão do Homem. A paisagem natural existente junto ao mar tem sofrido uma maior transformação devido ao turismo. O turismo nesta região caracteriza-se pelos seus verões quentes de elevada insolação e invernos com baixa precipitação, tornando-se atrativo para quem nos visita (Bernardo, 2013).

Através do plano de ação Turismo 2020, realizado pelo Turismo de Portugal constatamos que a oferta turística no Algarve verifica maior intensidade na área de Albufeira (36,7%), Loulé (17,5%) e Portimão (12,9%), que concentram 67,1% do total da capacidade de alojamento da Região e simultaneamente cerca de 70% do total das dormidas da Região. Por sua vez, as tipologias da oferta de alojamento incidem nos aldeamentos e apartamentos 41,9%, hotéis 31,1% e hotéis apartamentos 24,2%. Segundo o Turismo de Portugal 56% do investimento nesta região foi em alojamento, confirmando assim a expansão e o crescimento do turismo (Turismo de Portugal, 2023).

#### **2.1.2 Albufeira**

O concelho de Albufeira é descrito pelo Turismo de Portugal pelo *“mar e as praias famosas, as muitas tonalidades das rochas e falésias. Aqui, a vida tem o ritmo das metrópoles turísticas, em que os corpos que se bronzeiam durante o dia se agitam, quando o sol se põe, nos restaurantes, bares e discotecas que iluminam a noite.”* A beleza das praias e a vida noturna animada tornaram este destino um dos mais procurados de Portugal, denominando-se como capital turística do Algarve, atraindo casais, famílias e grupos de jovens. O cenário construído através das casas brancas e das ruas estreitas levam ao extenso areal envolvido pelos bares e restaurantes com ofertas variadas. A diversidade de atividades passa pela cultura, a natureza, o mar e o golfe, o artesanato, bem como os sabores da região. Na cultura destaca-se a Igreja Matriz, Igreja de São Sebastião, Igreja de Sant’Ana, Igreja da Misericórdia, a Torre do Relógio e a Ermida de Nossa Senhora da Orada. Nas paisagens naturais ressalta-se a zona da Falésia, São Rafael e Arrifes, Galé, Evaristo, Castelo, Coelha, Olhos d’Água, Belharucas, entre outras. O mar possibilita diversos desportos náuticos da vela ao esqui aquático, do Windsurf ao mergulho. Os sabores desta região estão associados à atividade piscatória que enriquece

esta região com peixe e marisco fresco. Com atividades que satisfazem as necessidades de qualquer um, a avenida da Oura está repleta de bares e discotecas iluminados por cores como *néons*, criando um ambiente que remete uma mini Las-Vegas, com exceção da vertente dos casinos. Os turistas britânicos selecionam este destino para realizar as suas despedidas de solteiros. Os irlandeses, holandeses, alemães e outros europeus reúnem-se para momentos de diversão. Com um ambiente de festa, os *DJ's* internacionais marcam a sua presença. Quem procura uma animação um pouco mais calma têm a possibilidade de optar pelo centro histórico. Nesta zona a vida noturna não se prolonga até ao nascer do sol como na Oura mas termina tarde, sendo mais direcionado para casais e famílias, oferecendo pubs com *happy hours*, música ao vivo, noites de *karaoke* e locais onde se pode assistir aos principais jogos de futebol. Nesta área estão disponíveis alojamentos para todos os tipos de pessoas, desde *hostels* a preços mais baixos a grandes resorts e hotéis de luxo que se situam numa zona mais periférica (Município de Albufeira, 2023; Visit Algarve, 2023).

### **2.1.3 Carvoeiro - Lagoa**

O concelho de Lagoa caracteriza-se pelos vários centros urbanos como Estômbar, Ferragudo, Porches e Carvoeiro. Carvoeiro é uma típica freguesia piscatória situada no topo de uma arribo. Contém vestígios das muralhas do forte de Nossa Senhora da Conceição e no interior do forte está situada a ermida de Nossa Senhora da Encarnação. É atualmente um popular destino turístico, onde vive uma considerável comunidade britânica. A pequena freguesia está rodeada de paisagens naturais, onde se pode observar as praias, grutas e as formações rochosas esculpidas pelo mar do Algar seco e pelo vento, com imagens que fazem referência a criaturas marinhas, assim como a romântica Varanda dos Namorados. As embarcações utilizadas para pesca atualmente possibilitam dar a conhecer a costa aos mais curiosos, através de passeios turísticos. É procurado por todo o tipo de turistas, desde famílias com crianças a casais que procuram momentos a dois. Na época entre julho e agosto predominam as famílias com crianças, por sua vez em setembro e outubro os casais de todas as idades são os mais dominantes. Nas estações menos quentes como o outono e o inverno, casais mais velhos do norte da Europa procuram nesta zona pelo sol e pelas temperaturas amenas. Caracterizada por ser uma freguesia animada, mas mais calma do que outras regiões algarvias. Quem escolhe este destino procura explorar as praias, paisagens e os monumentos naturais do Algarve, como a Gruta de Benagil e o percurso pedestre dos Sete Vales suspensos. Nesta zona predomina

a paisagem costeira e a tranquilidade, onde os sons da natureza conjugam com as ondas do mar. As unidades Hoteleiras com maior destaque são os resorts de quatro e cinco estrelas, muitos deles com apartamentos ou moradias (Município de Carvoeiro, 2023; Visit Algarve, 2023).

## **2.2 O grupo *Details Hotels & Resorts***

*Details Hotels & Resorts* é a marca mãe de todas as unidades. Atualmente, o grupo integra dois resorts de 5 estrelas, três hotéis de 4 estrelas, dois de 3 estrelas e uma *Guest House*, unidades hoteleiras reconhecidas pela qualidade e prestígio. O seu portfólio conta com oito unidades hoteleiras entre Carvoeiro e Albufeira, vocacionadas para o Turismo de Lazer ou de Resort, mercado para o qual se tem direcionado, com a sua especialização numa ótica de dar resposta de qualidade, indo ao encontro das expectativas dos diferentes segmentos de mercado, sejam eles individuais ou grupos, em lazer ou em trabalho, com motivações tão distintas como o romance ou o desporto, sol e praia, o descanso ou a experiência gastronómica, a reunião de trabalho ou o *touring*.

Fundado em 2009, o Grupo *Details Hotels & Resorts* iniciou a sua atividade com o Hotel Aqua Pedra dos Bicos, em Albufeira, unidade de quatro estrelas com 142 quartos e o Hotel Vale del Rei, resort de quatro estrelas na zona de Carvoeiro. Em 2014, incorporou o Hotel Velamar, unidade de três estrelas com 75 quartos, em Olhos D'água, Albufeira. Em 2015, cresceu, sendo agregado ao grupo o Hotel Magnólia na Quinta do Lago, unidade foi alienada em 2017. Ainda em 2015, entrou no portfólio o Hotel Topázio, um resort citadino em Albufeira. Em 2017, foi adquirido o Hotel Califórnia, a primeira unidade própria do grupo que, após uma profunda remodelação e um investimento de cerca de dez milhões de euros, surge como Califórnia Hotel com quatro estrelas. No ano de 2018, com o crescimento do grupo, verificou-se a necessidade de melhorar o controlo dos processos operacionais e surge a *D'Laundry*, a lavandaria própria do grupo. Em 2019 a Bertolina *Guest House* integra a *Details* diversificando ainda mais a oferta de tipologias de unidades disponíveis no grupo. Já em 2020 surge a primeira unidade de cinco estrelas, o Vale da Lapa Resort. Em 2022, surge a oportunidade de adquirir a segunda unidade de cinco estrelas, o Vale d'Oliveiras em Carvoeiro, sendo que simultaneamente a *Arrow Global*, empresa internacional, adquire 75% da *Details Hotels & Resorts*, reestruturando a empresa e implementado novos procedimentos com o intuito de aumentar o seu potencial. A Tabela 1 reflete o leque de unidades que compõem o grupo *Details Hotels & Resorts*.

	Localização	Unidades	Nº de Quartos	Nº de Camas
Portugal	<b>Olhos D'Água</b>	Velamar 3*	75	152
	<b>Albufeira</b>	Aqua Pedra dos Bicos 4*	142	284
		Califórnia4*	80	80
		Topázio Vibe 3*	86	172
		Bertolina	14	28
	<b>Carvoeiro</b>	Vale d'El Rei 4*	76	196
		Vale da Lapa 5*	83	261
		Vale d'Oliveiras 5*	104	-

Tabela 1- Estabelecimento hoteleiros do grupo Details Hotels & Resorts por região (elaboração própria)



Figura 1 - Logotipo grupo Details Hotels & Resorts

### 2.3 Organograma

O Grupo *Details Hotels & Resorts*, por questões de racionalização de meios centraliza algumas funções operacionais, nomeadamente o departamento de Administração, Financeiro, Recursos Humanos, Reservas, *Marketing* e Vendas. O organograma pode ser visualizado na Figura 2 dos apêndices. Cada unidade hoteleira e cada departamento operacional está sob a orientação de um organograma funcional, auxiliando na perceção dos níveis de função das chefias de cada departamento ou secção. Atualmente a sede situa-se em Vilamoura, no entanto, no decorrer do estágio a mesma estava localizada em Olhos D'Água, Albufeira.

## 2.4 Missão, visão e valores

### Missão

O grupo *Details* tem como missão “Criar valor proporcionando uma experiência verdadeiramente hospitaleira dentro de um ambiente vibrante, amigável e confortável.”

### Visão

- “ Ser uma empresa sólida e confiável”
- “ Destacarmo-nos na diferenciação, na qualidade e na inovação”
- “Expandir o portfólio de unidades”

### Valores

- Responsabilidade, sustentabilidade e ética;
- Verdade, honestidade e integridade;
- Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional “*Work life balance*”;
- Alegria no trabalho – “*Work hard and have fun*”.

## 2.5 Análise SWOT

Criada por Porter, a matriz SWOT permite realizar dois tipos de análises: uma análise do ambiente interno, identificando as forças e fraquezas e uma através do ambiente externo, descobrindo as ameaças e as oportunidades. Esta análise estratégica permite direcionar e priorizar as linhas de crescimento de uma empresa (Jasiulewicz-Kaczmarek, 2016).

Na elaboração da análise interna é importante ter em conta os fatores internos que interferem com o negócio. Neste sentido a empresa deve autoanalisar-se visando a identificação das características diferenciadoras do negócio que lhe conferem uma vantagem. Por sua vez, a análise externa é uma ferramenta utilizada para identificar as oportunidades e as ameaças provenientes do exterior da empresa sobre as quais esta não exerce qualquer poder ou controle. Para a elaboração da análise SWOT, na vertente da análise externa, é

significativo reunir um conjunto de informações relativas aos seguintes aspetos: análise do meio envolvente, o mercado, análise da concorrência, clientes e consumidores.

A Tabela 2 seguinte foi retirada de um documento interno que descreve de forma detalhada a análise SWOT realizada pelo Grupo *Details Hotels & Resorts*:

<b>Análise SWOT</b>	
<b>Análise Interna</b>	
<b>Forças (Strengths)</b>	<b>Fraquezas (Weaknesses)</b>
Equipa da Arrow com uma experiência sólida e consolidada em RH com inputs que podem ser adaptados à realidade da Hotelaria; Bom ambiente de trabalho.	Falta de procedimentos de RH e na gestão operacional Subcarga de trabalho para os elementos integrantes da equipa Ineficiência no aproveitamento dos softwares utilizados.
<b>Análise Externa</b>	
<b>Oportunidades (Opportunities)</b>	<b>Ameaças (Threats)</b>
Integração de novas unidades.	Ausência de mão de obra (e qualificada), bem como, alguma resistência para encontrar pessoas para trabalharem continuamente neste tipo de regimes; Contratação de forma global;

Tabela 2- Análise SWOT (Elaboração Própria)

### **3 Enquadramento Teórico/Revisão da Literatura**

#### **3.1 Caraterização do Setor Turístico**

Nas últimas décadas, o turismo tornou-se um dos setores económicos de maior e mais rápido crescimento no mundo. As organizações hoteleiras apresentam-se como um dos mais importantes serviços prestados dentro dessa indústria, produzindo emprego e riqueza, promovendo, por sua vez, a valorização do património.

Pesquisas feitas pela WTTC<sup>3</sup>, em 2019, antes da pandemia, mostram que o setor de Viagens e Turismo representou 10,4% do PIB global, fechando o ano com quase 1.500 milhões de turistas internacionais, mais 4% que no ano anterior, e dez anos consecutivos de crescimento (World Travel & Tourism Council, 2023).

Segundo a UNWTO<sup>4</sup>, a Europa é considerada o principal destino turístico a nível mundial com quatro dos seus estados-membros incluídos na lista dos 10 melhores destinos do mundo (UNWTO, 2023).

O Turismo assume, inegavelmente, um papel fundamental para o desenvolvimento das regiões europeias na sua generalidade, principalmente nas regiões menos desenvolvidas, pois é um dos principais impulsionadores do progresso socioeconómico, sendo responsável pela geração de inúmeros postos de trabalho, não só no sector turístico como também em setores relacionados como a construção, agricultura e as telecomunicações.

Segundo o site Eurostat<sup>5</sup>, em 2019, praticamente metade das dormidas internacionais da União Europeia eram provenientes de turistas de Espanha, Itália e França (Eurostat, n.d.).

Nos últimos anos Portugal tem vindo a registar um aumento anual médio de 7,2% nas dormidas, o que representa um aumento de 37 milhões de dormidas, em 2010, para 70 milhões de dormidas, em 2019. Embora a pandemia tenha afetado gravemente a indústria do turismo e esta tenha sofrido uma descida acentuada, logo após o levantamento das

---

<sup>3</sup> Fórum para a indústria de viagens e turismo

<sup>4</sup> Agência especializada das Nações Unidas (desde 2003) e a principal organização internacional de âmbito turístico e um fórum mundial para o debate das questões da política de turismo

<sup>5</sup> Serviço de Estatística da União Europeia responsável pela publicação de estatísticas e indicadores de elevada qualidade a nível europeu

restrições, as ligações foram recuperadas e o turismo voltou a superar os resultados de 2019 (Turismo de Portugal, 2023).

Consequência da recuperação pós-Covid, e segundo o INE <sup>6</sup>, o setor do alojamento turístico, no mês de março de 2023, verificou que o rendimento por quarto disponível (RevPAR) situou-se nos 43,5 euros e o rendimento médio por quarto ocupado (ADR) atingiu 87,7 euros, registando um crescimento face a 2019.

Em abril de 2023, registaram-se 2,7 milhões de hóspedes e 6,8 milhões de dormidas, com um aumento de 16,5% e 13,8% respetivamente, face a 2019. Os dados de abril demonstram que o mercado interno contribuiu com 2,0 milhões de dormidas (+7,3%) e os mercados externos totalizaram 4,8 milhões de dormidas (+16,8%). Face a abril de 2019, observa-se um aumento de 21,1% nas dormidas de residentes e 11,6% nas de não residentes.

No conjunto, o balanço dos primeiros quatro meses de 2023 é bastante positivo, registando um aumento de 30% nas dormidas, mais 16,7% nos residentes e 37,1% nos não residentes comparativamente a 2019 (INE, 2023).

Reforçando os dados acima mencionados, o Presidente da Associação de Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve, Hélder Martins, refere que em maio de 2023 a taxa de ocupação média no Algarve foi de 72,7%, a maior nos últimos 22 anos. Os mercados que mais contribuíram para esta subida, comparativamente a 2019, foi o irlandês com mais 2,6 p.p. e o norte americano com mais 0,7 p.p.. Em contrapartida, o mercado alemão desceu 1,3 p.p. e o mercado nacional com menos 1,0 p.p.. As zonas geográficas com maior subida face a 2019 ocorreram na zona de Tavira (+8,7 p.p.) e Lagos / Sagres (+2,4 p.p.). Albufeira, a principal zona turística do Algarve, registou uma descida de -2,4 p.p. (-3,1%) face a maio de 2019 (SAPO, 2023).

O Turismo de Portugal afirma que o Turismo é uma atividade económica fundamental para gerar riqueza e postos de trabalho em Portugal.

Relativamente a 2022, ano pós-Covid, este apresentou dados aproximados aos de 2019 nos principais indicadores, como as dormidas (-0,9%) e hóspedes (-2,3%), ultrapassando os valores a nível da receita turística (+15,4%).

---

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Estatística

Em relação ao período homólogo foram registados 26,5 milhões de hóspedes dos quais 15,3 milhões estrangeiros, o que representa uma recuperação de 83,3 % e 158,5%, respetivamente. Comparativamente ao ano de 2019 este valor ainda se encontra abaixo (-2,3%) e (-6,8%), respetivamente.

As estatísticas apresentam um total de 69,5 milhões de dormidas em 2022 (46,6 milhões de dormidas de estrangeiros e 22,9 milhões de dormidas de nacionais), sendo que os cinco principais mercados emissores para Portugal em 2022 são Reino Unido, Alemanha, Espanha, França e os E.U.A.

No que diz respeito às receitas turísticas, de acordo com dados do Banco de Portugal, o acumulado dos 12 meses de 2022 alcançou 21,1 mil milhões de euros, montante 109,7% acima do verificado em 2021 e 15,4% superior ao registado em 2019. Neste indicador os mercados que apresentaram maior contributo foi o Reino Unido, França, Espanha, Alemanha e os E.U.A (INE, 2023).

O Turismo de Portugal e as informações do *World Economic Forum*<sup>7</sup>, ressaltam que Portugal é o 12º país mais competitivo do mundo no *ranking* de competitividade. Destacando-se a nível do turismo pelas seguintes características:

- Infraestruturas de Serviços Turísticos;
- Capacidade Ambiental: Proteção e Segurança;
- Políticas e Condições Favoráveis às Viagens e ao Turismo: Prioridade às Viagens e ao Turismo;
- Recursos Naturais e Culturais: Recursos Culturais e Viagens de Negócios.

De acordo com um ranking da OMT<sup>8</sup>, Portugal está entre os 20 países mais visitados do mundo. Os principais motivos de visita passam pelo clima, a gastronomia e a cultura, destacando principalmente três regiões do país: Lisboa, Algarve e Madeira. Quase três quartos das dormidas registaram-se nestas três regiões (Turismo de Portugal, 2014).

---

<sup>7</sup> Organização sem fins lucrativos com o intuito de reunir os principais líderes empresariais e políticos, assim como intelectuais e jornalistas selecionados para discutir as questões mais urgentes enfrentadas mundialmente, incluindo saúde e meio-ambiente

<sup>8</sup> Organização Mundial do Turismo

A atividade turística de Portugal tem se vindo a diversificar, evitando centrar-se num único produto, o produto de “*Sol e Mar*”, intitulado pelo turismo dos 3 “S” – Sun, Sea and Sand, que desde os anos 60 ganhou força, em simultâneo, com países como a Espanha, a Turquia, a Grécia, a Tunísia, entre outros, que oferecem um produto semelhante. Neste sentido, têm sido desenvolvidas estratégias como “O Plano Nacional de Turismo” para combater o “*Sol e Mar*” e tirar partido do território e dos diversos produtos disponíveis.

A hospitalidade deriva de um termo de origem românica e significa receber um convidado. Para a receção deste convidado devemos oferecer todos os recursos que satisfaçam as suas necessidades. Salazar (2006) descreve a hotelaria como um “*negócio que oferece comida, bebidas e alojamento (elementos básicos de hospitalidade) aos turistas, podendo acrescentar entretenimento em algum dos casos*”.

De forma geral, a indústria hoteleira apresenta características como:

- Elevado número de trabalhadores em regime de trabalho parcial ou por períodos temporários;
- Dependência do mercado onde se insere, isto é, a região vai refletir o tipo de mão de obra e o nível de qualificações;
- Rotatividade dos colaboradores;
- Existência de funções que requerem baixa qualificação e pouco investimento em formação profissional;
- Oferta salarial baixa;
- Baixo nível de progressão de carreira;
- Relação entre os departamentos limitada;
- Acumulação de funções: o gestor é também o proprietário;
- Funcionamento 7 sobre 24 horas: estabelecimentos estão abertos ao público todos os dias 24h;
- Rotatividade dos turnos para assegurar o funcionamento da unidade.

Com o elevado crescimento do setor, as unidades hoteleiras têm vindo a acompanhar as tendências com dinamismo e modernização, observando os padrões internacionais com vista à inovação e atratividade (Almeida et al., 2013).

A hotelaria no Algarve absorve muita mão de obra, maioritariamente nas áreas de *front office* (*recepção, restauração e housekeeping*), de modo a garantir o melhor serviço ao cliente durante 24h, considerando-se assim, um dos principais setores responsáveis pelo emprego no Algarve.

## **3.2 A Importância da Gestão dos Recursos Humanos para o Setor Hoteleiro**

### **3.2.1 Os RH na hotelaria**

Para Bavik (2016), o setor hoteleiro é inegavelmente direcionado para a vertente humana, caracterizando-se por ser o principal elemento de diferenciação do mercado. Esta característica ocorre porque nos deparamos com um serviço que vive do atendimento, o ponto chave de sucesso deste setor é realizado pelos colaboradores da organização. A perceção da qualidade do serviço hoteleiro diferencia-se do tradicional. Este serviço dá-se durante o momento de produção e entrega, isto é, advém da experiência vivida pelo cliente, tornando-se mais sensível. Lin et al. (2008) enfatizam esta perspetiva diferente dos produtos de serviços tradicionais, salientando que a perceção da qualidade do serviço na hotelaria é formada durante a produção e entrega do serviço, ou seja, a partir das experiências vivenciadas pelos hóspedes. Por isso, comparativamente a outras atividades económicas, este setor torna-se um setor mais sensível para os estabelecimentos de relações interpessoais. Martins e Machado (2002) afirmam que *“Os recursos humanos são, inegavelmente, o recurso mais importante, o que não é difícil de compreender visto que quando falamos da prestação hoteleira estamos a falar de um serviço prestado por uma pessoa que é componente desse serviço”*. Neste sentido, este será refletido tanto nos fornecedores como nos clientes e, conseqüentemente, nos resultados do serviço. A aposta no desenvolvimento dos recursos humanos, será um ponto de partida para o desenvolvimento da organização, onde a qualificação e formação dos colaboradores é fundamental nas diversas funções. Trindade (2006) reforça a ideia de que: *“Se nos outros sectores de atividade se tem demonstrado que os recursos humanos são cada vez mais um fator crítico de sucesso que pode diferenciar ou melhorar a qualidade dos produtos e serviços duma organização, no Turismo, o fator humano terá ainda mais centralidade”*, neste sentido a gestão do capital humano na área da hotelaria acresce de um maior destaque. De acordo com Barreto et al. (2014) o produto hoteleiro é caracterizado por ser intangível, isto é, impossibilidade de experimentar ou tocar antes da sua compra; inseparável, a sua produção e

consumo ocorrem em simultâneo; sazonal, existindo oscilações ao longo do ano no que diz respeito à procura; interdependentes, pois cada serviço e equipamento dependem um do outro; estático, sendo cliente que se desloca para consumir o produto; e heterogéneo, sendo disponibilizado de pessoas para pessoas, sem padrões dado existir expectativas e comportamentos diferentes, não existindo uma padronização do serviço prestado. Para Martins e Machado (2002), o setor hoteleiro depende inevitavelmente de vantagens competitivas ponderadas. Nesta perspetiva as empresas apresentam dificuldades em garantir um desempenho superior por parte dos funcionários tendo em conta as especificidades do trabalho no setor. O recrutamento por um período limitado, com horários de trabalho irregulares, salários baixos e a pressão exercida inerente às funções, são características desfavoráveis que levam à relação precária entre a qualificação dos colaboradores e as funções operacionais. A rotatividade advém do emprego oscilante, contingente e pouco qualificado presente neste setor, acentuado com os custos associados.

### **3.2.2 Gestão de Recursos Humanos**

Atendendo às especificidades do setor hoteleiro mencionadas anteriormente, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) deve ser executada de forma eficiente e eficaz, através do planeamento, organização, desenvolvimento e a coordenação de um conjunto de procedimentos. A satisfação do hóspede depende do contacto estabelecido com o colaborador, que só é possível por meio de uma boa qualidade humana, das competências e da motivação, tanto a nível das tarefas como do seu comportamento pessoal. Num meio cada vez mais competitivo como a hotelaria, o desempenho das empresas não se foca apenas na identificação de oportunidades de mercado, como também na relação entre as necessidades do mesmo e as forças de trabalho produtiva, regular e consciente.

A GRH é uma prática de gestão. Neste sentido recai sobre a responsabilidade de todos os gestores numa organização. De modo a atrair, motivar, desenvolver e reter os colaboradores, com um desempenho elevado, a GRH deve desempenhar um papel proativo e delinear estratégias envolvendo todos os ativos das organizações que contribuam para o crescimento da mesma, centrando-se nos objetivos a longo prazo. Nesta perspetiva, a cultura organizacional deve ter por base uma visão integrada e abrangente da gestão de pessoas (Martins & Machado, 2002).

A estratégia de RH deve ser direcionada consoante as estratégias organizacionais, bem como auxiliar as mesmas. Esta relação irá possibilitar a melhor gestão do futuro da empresa, antecipando problemas, estando próximo do cliente e à frente dos concorrentes, fomentando vantagens competitivas, adaptadas às mudanças que surgem, sejam estas despoletadas por fatores internos ou externos, com o intuito de desenvolver uma correta cultura organizacional.

Neste sentido a gestão de pessoas tem um papel fundamental em unir e alinhar os colaboradores com a organização, através de objetivos comuns, políticas e práticas de gestão de pessoas capazes de fazer crescer o ambiente organizacional, através da promoção das competências individuais e coletivas (Silva, 2018).

A gestão estratégica de pessoas evoluiu comparativamente às práticas tradicionais, utilizadas nas décadas anteriores. A visão da gestão estratégica de pessoas passa por promover planos estratégicos que levem ao comportamento coletivo, atingindo os objetivos organizacionais (Câmara, 2021).

A indústria hoteleira depara-se com algumas situações preocupantes no que toca à demografia e redução do mercado de trabalho, refletindo-se na falta de mão de obra, assim como a qualificação da mesma. O perfil demográfico presente neste setor apresenta-se mais jovem ou numa faixa etária superior aos 45 anos, com indivíduos que procuram trabalhos de verão temporários ou pessoas que pretendem uma mudança na sua carreira, sendo o processo de recrutamento adaptado a cada um destes perfis. O ensino e a formação nesta indústria são de alguma relevância enquanto influencia os programas educativos. Os cursos de turismo são distintos dos cursos de hotelaria e na maioria das vezes as saídas profissionais acabam por convergir. Esta realidade deriva da falta de mão de obra, existindo uma maior oferta de trabalho no ramo hoteleiro. Os padrões de recrutamento e seleção neste setor encontram-se abaixo dos padrões para cursos de áreas relacionadas, não existindo na maioria das vezes uma estratégia definida.

Segundo o estudo “*Total Compensation*” realizado pela consultora *Mercer*, as habilitações literárias no setor hoteleiro encontram-se abaixo do mercado em geral. Menos de 20% dos profissionais que trabalham nesta área frequentam o ensino superior, sendo o ensino secundário o mais predominante. O estudo ressalva ainda que existe uma elevada discrepância salarial entre géneros, sendo o sexo masculino o mais beneficiado e com

maior peso nos cargos de direção. No entanto, comparativamente ao mercado em geral, a população ativa no setor hoteleiro é bastante jovem (Mercer, 2019).

A existência de diferentes picos de trabalho, descrito como sazonalidade, é característico da hotelaria e dos restantes serviços ligados ao turismo, maioritariamente na região do Algarve. Esta característica, obriga algumas unidades a fechar portas ou a reduzir a operação a menos de metade, sendo a rotatividade de colaboradores inevitável, implicando custos de recrutamento, seleção, acolhimento, integração nas unidades, desviando a direção de possíveis investimentos na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores.

### **3.2.3 Impacto dos Recursos Humanos no Setor Hoteleiro em Portugal**

Segundo a plataforma Travel BI (2023) do Turismo de Portugal, as atividades ligadas ao Alojamento, Restauração e Similares empregaram 286,6 mil pessoas em 2022, mais 42,3 mil do que em 2021 e menos 34,0 mil face a 2019 (-10,6%), uma das consequências decorrentes da crise social e económica gerada pela pandemia no setor do Turismo. A economia verificou uma recuperação significativa de 2,8%, equivalente a mais 132,5 mil indivíduos empregados, entre 2019 e 2022. Comparativamente ao total da economia, o setor do Alojamento e da Restauração e Similares representou 5,8% em 2022, mais que em 2021(+0,7%), e menos que 2019 (-1,6%). Cerca de 32,5% das unidades de alojamento permaneceram encerradas ou sem movimento, em dezembro de 2021, em consequência da crise pandémica.

Entre 2015 e 2022 a população empregada tem aumentado cerca de 1,7% anualmente, no que toca às atividades associadas ao Alojamento, Restauração e Similares, esse valor reflete 1,5%. Nas atividades associadas ao Alojamento, Restauração e Similares, 56% são do sexo feminino, enquanto 50,3% da população empregada em Portugal pertence ao sexo masculino.

No total da economia verificou-se que 85% da população trabalha por conta de outrem, enquanto no Alojamento, Restauração e Similares, a percentagem de indivíduos a trabalhar por conta própria aumentou no período da crise económica. Por sua vez, em 2022, cerca de 92% da população trabalhou a tempo completo, já no setor de Alojamento, Restauração e Similares a percentagem é mais baixa (89%).

No que diz respeito ao grau de qualificações, verificamos uma elevada discrepância do setor de Alojamento, Restauração e Similares para os restantes setores. Constatamos assim que cerca de 35% da população empregada em Portugal possui habilitações literárias de nível superior, verificando-se uma diminuição para 14% quando se refere ao setor de Alojamento, Restauração e Similares.

Em 2019, as estatísticas verificaram que 49% dos indivíduos empregados no sector de Alojamento, Restauração e Similares tinham apenas o ensino básico e cerca de 46% dos empregados neste setor tinham mais de 45 anos, nível inferior ao que se verificou para o total da Economia (51%) (Turismo de Portugal, 2023).

O primeiro trimestre de 2023 segue a linha de crescimento, empregando 322,6 mil indivíduos, mais 56,0 mil do que em igual período de 2022 (+21,0%), representando 6,6% do total da Economia.

Mais de metade dos colaboradores deste setor apresenta o ensino secundário (53%), mais 3 p.p. relativamente ao ano anterior, confirmando a sua tendência de crescimento das qualificações neste setor (Travel BI, 2023).

A hotelaria vive essencialmente da prestação de serviços e, neste sentido, depende dos seus recursos humanos. O investimento em cada departamento em termos de bens materiais, como equipamento e instalações mais avançadas, não serão bem-sucedidas se a componente humana da organização não estiver bem estruturada.

### **3.2.4 Cultura Organizacional**

A cultura é essencial para o bem-estar individual e coletivo, sendo através desta que ocorrem as interações sociais, o crescimento e o desenvolvimento, transformando os indivíduos em seres mais humanos e sociais. Esta permite a criação de um conhecimento consensual sobre o significado do mundo e a definição de normas que regem todos os indivíduos. A cultura organizacional está associada, maioritariamente, à seleção de uma determinada organização em prol de outra, mesmo que ambas possam ter características similares, onde a área de trabalho, remuneração, condições e as regalias, não sejam fatores colocados em causa. Os autores defendem que muitas das vezes a escolha do local de trabalho tem por base a identificação com uma determinada cultura em detrimento de outra. Entende-se assim por cultura organizacional os valores, atitudes, crenças, mitos, e

ações partilhadas por todos os colaboradores na empresa e relacionam-se com a estrutura formal da mesma, designado por normas e comportamentos.

Dentro de uma organização a cultura é essencial para o sucesso da mesma, uma vez que o seu conjunto de pressupostos resulta dos princípios entre si criados e da implementação de regras consistentes. O conceito de cultura organizacional resulta assim de um sistema com significados compartilhados por uma grande parte dos membros da empresa, distinguindo-se das restantes (Zavareze, 2008).

Para Martins e Machado (2002), a Cultura Organizacional tem como ponto de partida que: *“A sociedade humana somente está apta a lidar com o elemento humano de comunidade na medida em que concebe cultura simultaneamente como algo intrinsecamente particular e necessariamente coletivo.”*. Este autor compara o conceito de cultura com um mosaico, onde cada componente tem uma identidade própria e é irreduzível, assim cada identidade tem componentes similares e comparável com as restantes, interligando-se entre si.

Segundo Schein (1991), alinhadas com a cultura organizacional surgem algumas características que enfatizam a essência da organização, tais como:

- Identificação;
- Ênfase de grupo, onde se ressalta o trabalho em grupo ou individual;
- Focalização nas pessoas;
- Integração departamental, correlação interdepartamental;
- Controlo;
- Tolerância ao risco, se os colaboradores são incentivados a correr riscos;
- Critérios de recompensa;
- Tolerância de conflito, capacidade dos colaboradores de lidarem com conflitos e críticas de forma aberta;
- Orientação para fins e meios, isto é, preocupação pelos resultados ou pelas técnicas utilizadas para atingir resultados;
- Conceção de sistema aberto relacionado com análise do ambiente externo e as respostas dadas às respetivas alterações, mediante o contexto.

Para Schein (1991), o estudo da cultura organizacional está diretamente relacionado com práticas de gestão e fatores diferenciadores dentro da organização. Ressalva diferentes níveis de cultura dentro das organizações, mencionando que estes devem dividir-se em artefactos verbais, comportamentais e físicos. Os valores devem permitir avaliar situações, pessoas, objetos e ações. Estes estarão presentes em todas as fases da organização, nomeadamente em períodos de mudanças. Clique ou toque aqui para introduzir texto. O autor apresenta o conceito de cultura organizacional como sendo um *“conjunto de crenças implícitas, assumidas e partilhadas por um grupo, que determinam a forma como o mesmo entende, pensa e reage relativamente aos diversos ambientes onde está inserido”*.

#### **4 Recrutamento e Seleção**

O conceito de recrutamento e seleção é confundido por vezes como sendo o mesmo ou tendo a mesma função, outros autores identificam este conceito separadamente. Ambas as opções não são corretas, pois o recrutamento abrange o período desde a verificação da necessidade do preenchimento de um determinado cargo até ao processo de admissão do colaborador para um determinado cargo (Ulrich & Dulebohn, 2015). Já a seleção corresponde à escolha dos candidatos com maior potencial ao cargo em aberto, assim como a decisão final do candidato selecionado. Nesta linha de pensamento, assume-se que estas fases estão interligadas e acarretam custos e tempo.

Para Câmara et al. (2003) o recrutamento é designado como o *“processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa”*. Este processo engloba um *“conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos capazes de ocupar determinados cargos na organização”*. Dividindo-se em duas alternativas, este pode ser interno (captação de indivíduos que já trabalham na organização) ou externo (preenchimento das vagas com candidatos externos à organização).

Cabe ao departamento de RH partilhar a informação relativamente à necessidade de preencher um determinado cargo, resultado de uma saída, transferência de um colaborador ou a criação de um novo cargo. Após avaliação das tarefas desempenhadas pelo colaborador que desempenha determinada função, cabe ao departamento de RH distribuir as

tarefas do mesmo pelos restantes colaboradores, ou iniciar o processo de recrutamento e definir como este se vai desenvolver (Costa, 2017).

Atualmente o processo de recrutamento e seleção é indispensável para identificar os profissionais mais competentes para determinada vaga numa organização. Como já referido anteriormente este processo apresenta dois conceitos distintos que, por sua vez, se completam e devem ser trabalhados de forma integral. O recrutamento é o primeiro passo para identificar o candidato ideal para a vaga disponível, reconhecendo um conjunto de práticas que uma organização implementa, com o objetivo de identificar o grupo considerável de potenciais candidatos, atraindo-os para posterior seleção e retenção (Silva, 2014).

No passado, o processo relativo à seleção e recrutamento de pessoas dentro de uma empresa era realizado pelos donos ou gerentes da mesma. Desta forma, não eram seguidas quaisquer técnicas ou métodos, seguindo conselhos de amigos ou familiares, resultando por vezes em grandes fracassos com a seleção de pessoas erradas para desempenhar determinadas funções.

Com o passar dos anos e o estudo mais aprofundado, foram desenvolvidos métodos de recrutamento e seleção que podem ser vastos e têm como objetivo comparar, decidir e escolher qual o melhor candidato para a função.

Ambos os processos fazem parte um processo conjunto que visa suprir e promover a organização de talentos e competências necessárias à continuidade e sucesso de uma empresa (Chiavenato, 2009).

#### **4.1 Recrutamento**

Para Araújo e Garcias (2009) o recrutamento consiste na identificação e atração de um grupo de candidatos, do qual será selecionado o elemento mais indicado para a posição em aberto. Luis et al. (2014) definem recrutamento como o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo disponível e a identificação de potenciais elementos que reúnam as condições para integrar a empresa. Este visa atrair indivíduos com potencial e qualificações para suprir o cargo em aberto dentro da organização. Pode ainda ser definido como um sistema de informação, que as entidades utilizam, como forma de divulgação de ofertas de trabalho, no mercado profissional, que necessitam ser preenchidas. O processo de seleção só é bem conseguido se na fase de recrutamento se obtiver um número

significativo de candidatos. Dentro do departamento de RH, a área responsável pelo recrutamento deve reunir, convocar e enumerar um número de candidatos com uma função ou cargo que possibilitem o seu desenvolvimento na organização. De acordo com as definições abordadas anteriormente, pode-se verificar que ambas surgem na mesma linha de pensamento, associando o recrutamento de pessoas a um processo que deve ser pensado e estruturado, porém Chiavenato (2009) refere que este processo é crucial para o passo seguinte. O recrutamento enquanto uma das áreas dos RH, tem como objetivos:

1. Criar meios que possibilitem à empresa o recrutamento de candidatos competentes.
2. Reduzir os custos do processo de recrutamento.
3. Inserir cada candidato na função que melhor se adequa à empresa e as suas capacidades, consoante as suas aptidões, formação, competências e motivação, para que ambos potencializem as suas qualidades.

Segundo o autor existem três fases na metodologia do recrutamento:

1. **Análise interna/Planeamento de Recursos Humanos:** Identificação de eventuais vagas que necessitam ser preenchidas ou possíveis aquisições a serem realizadas para o crescimento da empresa, sendo que este processo deve ser contínuo e constante. A pesquisa interna é considerada o ponto de partida para todo o desenrolar do processo de recrutamento e conduz a todas as ações de recrutamento, tanto internos como externos.
2. **Análise externa do Mercado:** Corresponde à pesquisa de mercado de candidatos para direcionar as técnicas de recrutamento possibilitando à organização o aumento do rendimento e diminuindo o tempo do processo de recrutamento, consequentemente reduzir custos operacionais.
3. **Técnicas de Recrutamento:** Após realizar a pesquisa interna e externa, procede-se às técnicas de recrutamento que constituem a última fase do planeamento, técnicas estas que pretendem obter um leque considerável de candidatos, atraindo-os e retendo-os, no mínimo a curto prazo.

Em síntese, o processo de recrutamento dentro de uma organização consiste na atração de candidatos e no preenchimento das vagas de trabalho (Salgado et al., 2006).

#### 4.1.1 Processo de Recrutamento

Chiavenato (2009) defende que este processo deve ser trabalhado em conjunto, comunicando com todos os departamentos envolvidos dentro da empresa e em todos os momentos, direcionando o seu foco para os resultados e o desenvolvimento dos colaboradores. Diz respeito a uma responsabilidade partilhada por todas as áreas de atuação e de todos os níveis.

Para o autor, o processo de recrutamento passa por várias etapas, tais como:

- **Decisão de Preenchimento de uma Vaga e Solicitação de Pessoal:** a decisão é oficializada após uma ordem de serviço, denominada por requisição de emprego (RE) ou requisição de pessoal (RP), tendo presente todos os dados necessários para a função em aberto.
- **Definição do Perfil da Função:** A necessidade de preencher uma função deve ser acompanhada pelos requisitos de preenchimento de forma detalhada, seguindo as mesmas diretrizes para todos os candidatos.
- **Seleção do Tipo de Recrutamento a Implementar:** Estas passam essencialmente pelo recrutamento interno e externo, sendo que o externo está muitas vezes associado ao online, com a utilização do site da empresa. Cada um destes métodos de recrutamento acarretam vantagens e desvantagens associados, sendo da responsabilidade da área de gestão de pessoas verificar qual o mais vantajoso para a empresa. É essencial demonstrar à empresa que não basta apenas definir o perfil e selecionar, mas é decisivo fazer uma reflexão sobre o tipo de profissionais que procuram para integrar as suas equipas de forma eficaz e ponderada.

As organizações que, por norma, têm uma visão de crescimento a longo prazo tendem a realizar o recrutamento externo, pois os que se encontram na organização poderão não ter as competências suficientes para dar a empresas os conhecimentos novos que esta precisa para se desenvolver (Rego et al., 2010). Neste sentido verifica-se que o processo de recrutamento acaba por ser uma estruturação de etapas, desde o início até ao final. O processo inicia-se com a verificação da necessidade, sendo necessária a recolha de informação relativa a essa função em aberto. Após esta fase existe a decisão relativamente ao tipo de recrutamento e as principais fontes a utilizar para o preenchimento da mesma.

#### 4.1.2 Tipos de Recrutamento

**Recrutamento Interno:** Quando a empresa se apoia em membros já existentes dentro da organização para preencher uma determinada vaga, ocorrendo na maioria dos casos uma transferência ou promoção. O recrutamento interno envolve diversos aspetos que podem passar por: transferência de pessoas de uma área para outra, promoções de níveis, transferência com promoção, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira (Chiavenato, 2009).

Câmara et al. (2003) refere que a recomendação de amigos pode ser uma forma de concurso interno, tendo como intuito a indicação por parte de elementos já integrantes da organização, estes amigos podem já possuir características e/ou requisitos necessários para colmatar a necessidade da empresa. Os autores ressaltam algumas vantagens e desvantagens do recrutamento interno, tais como:

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Economia para a empresa – (Chiavenato, 2009; Luis et al., 2014; Rego et al., 2010)	Conflitos de interesses – (Chiavenato, 2009; Luis et al., 2014)
Rapidez – (Chiavenato, 2009)	Exige potencial de desenvolvimento – (Chiavenato, 2009)
Motivação para os funcionários – (P. Câmara et al., 2003; Chiavenato, 2009)	Provocar rotatividade excessiva – (P. Câmara et al., 2003)
Maior índice de validade e segurança – (Chiavenato, 2009)	Promoção excessiva até chegar à incompetência –(Chiavenato, 2009; Luis et al., 2014)
Desenvolve sadio espírito competitivo – (Chiavenato, 2009)	Pessoas conservadoras - (Chiavenato, 2009)

Aproveita investimentos em formação – (Chiavenato, 2009; Luis et al., 2014)	Não pode ser feito em termos globais dentro da organização - (Chiavenato, 2009)
---	---

Tabela 3-Recrutamento Interno (Vantagens e Desvantagens) (Borges, 2018)

A política de promoção mantém os colaboradores motivados e permite à organização reter os profissionais mais qualificados, cativando-os e reduzindo a probabilidade de serem atraídos por propostas atrativas de outras organizações.

**Recrutamento Externo:** Quando se atrai candidatos sem qualquer vínculo com a organização, sejam eles desempregados, pessoas à procura do seu primeiro emprego ou elementos de outras organizações (Rego et al., 2010). Caxito (2012) defende que o recrutamento externo permite à organização a interação com o mercado profissional, atraindo indivíduos que tragam inovação, contribuindo com os seus talentos, habilidades e expectativas. Este método torna a organização mais rica e diversificada, contribuindo para a cultura organizacional. Conforme Câmara et al. (2003) neste tipo de recrutamento estão presentes duas vertentes a direta e a indireta.

1. **Recrutamento Externo Direto:** É um método utilizado onde é a própria empresa que entra em contacto direto com o mercado, estando identificada ou não.
2. **Recrutamento Externo Indireto:** Ocorre quando a empresa não possui meios para realizar todo o processo de recrutamento e seleção ou quando pretende se distanciar deste processo e opta por contratar uma empresa especializada em recrutamento.

Segundo Chiavenato (2009) e Luis et al. (2014) e as principais técnicas de recrutamento são:

- Consulta aos arquivos de candidatos ou bancos de talentos.
- Apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa.
- Cartazes ou anúncios na receção das empresas.
- Contactos com sindicatos e associações.
- Contactos com universidades e escolas, associações de estudantes.
- Conferências e palestras em universidades e escolas.
- Contacto com outras empresas dos mercados.

- Viagens de recrutamento a outras localidades.
- Anúncios em jornais e revistas.
- Agências de recrutamento.
- Recrutamento on-line.
- Programas de trainees.

De seguida são referidas as vantagens e desvantagens do recrutamento externo defendidos pelos autores:

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Traz “sangue novo” e novas experiências para a organização – (Chiavenato, 2009; Luis et al., 2014)	Mais demorado do que o recrutamento interno – (Chiavenato, 2009; Luis et al., 2014)
Renova e enriquece os recursos humanos da organização – (Chiavenato, 2009; Luis et al., 2014)	Mais caro em técnicas de recrutamento – (Chiavenato, 2009)
Traz novas competências para a organização – (Chiavenato, 2009; Luis et al., 2014)	Menos seguro do que o recrutamento interno – (Chiavenato, 2009; Rocha, 1999)
	Pode frustrar o pessoal da casa - (Chiavenato, 2009; Rocha, 1999)
	Geralmente afeta a política salarial da empresa – (Chiavenato, 2009; Rocha, 1999)

*Tabela 4-Recrutamento Externo (Vantagens e Desvantagens) (Borges, 2018)*

**Recrutamento Misto:** é caracterizado por utilizar ambos os recrutamentos, isto é, procura recrutar elementos já integrantes da empresa e elementos externos à mesma. Desta forma, minimiza as desvantagens de cada tipo de recrutamento e intensifica as vantagens dos mesmos. Este tem sido uma aposta das empresas, existindo as mesmas oportunidades, sendo que a avaliação de qualquer candidato é feita como se fosse um elemento externo, minimizando os fatores que possam vir a influenciar (Chiavenato, 2004).

Chiavenato (2009) defende que o recrutamento misto deve seguir três alternativas:

2. Inicialmente apostar no recrutamento externo, seguido do interno.
3. Inicialmente recrutamento interno seguido de recrutamento externo.
4. Recrutamento externo e recrutamento interno simultaneamente.

Neste sentido verificamos que o recrutamento misto decorre da necessidade de interligar o recrutamento interno e externo, extraindo as vantagens de cada e adaptando a vaga em aberto.

Na fase do recrutamento é crucial o processo de planeamento do mesmo, devendo ser definida uma estratégia para a empresa, no entanto apenas uma minoria das empresas aposta no desenvolvimento de estratégias de recrutamento (Melo & Machado, 2015). É necessário que as empresas estejam recetivas ao recrutamento externo, dado existir estratégias de baixo custo para que permitam aumentar o leque de potenciais candidatos com as características necessárias e contribuir para o crescimento da empresa (Santos, 2017).

A implementação de processos de recrutamento eficaz torna-se mais relevante nas PME que, por vezes, não têm pessoas com formação para executar as tarefas associadas ao recrutamento. Associada a esta prática destaca-se a retenção de pessoas, um elemento fundamental para as empresas. Esta prática constitui um dos principais problemas, sendo que as grandes empresas se destacam por oferecer melhores oportunidades de progressão de carreira e um conjunto de recompensas mais atrativas.

A evolução do mercado de trabalho requer um esforço maior por parte das empresas, necessitando cada vez mais de profissionais qualificados que acrescentem valor à empresa e contribuam para que os métodos de recrutamento e seleção se adaptem à atualidade (Borges, 2018).

Para Correia (2002) as empresas deveriam criar relações com os institutos de ensino superior de forma a apostar nestas fontes de recrutamento. Desta forma os jovens que ingressam no mercado de trabalho tinham contacto com as verdadeiras necessidades da empresa e por outro lado as empresas estariam mais perto dos centros de investigação, permitindo uma atualização constante do conhecimento e métodos. Esta relação oferece

às empresas capacidade competitiva e contribui para que as escolas formem profissionais mais preparados para o mercado de trabalho.

Todas as empresas apresentam políticas de recrutamento e seleção, mesmo que estas não sejam explícitas, definidas e planejadas como nas empresas que possuem um departamento de RH (Cardon & Stevens, 2004).

Correia (2002) através dos seus estudos verificou que os métodos mais utilizados, em Portugal, para análise de funções são as entrevistas com a chefia direta/responsável da área e a entrevista com o trabalhador que desempenha a função.

Os autores mencionados anteriormente salientam também a importância das relações entre os estudantes e as empresas, por essa relação acarretar benefícios mútuos. Os estudantes podem ter o seu primeiro contacto com o mundo profissional e as empresas têm acesso a uma fonte de informação atualizada. Neste sentido, constata-se que os processos de recrutamento têm semelhanças no que diz respeito ao seu objetivo, mas difere na forma como é planeado, desenvolvido, aplicado e terminado.

## **4.2 Seleção**

A prática da seleção na GRH vem posteriormente ao processo de recrutamento, resultando numa consequência do outro, sendo importante relacionar os dois e referir os seus papéis. O processo de seleção deve ser tomado em atenção, dado ser este que vai definir, através de diferentes análises e estratégias, qual o candidato que vai ser o mais indicado para a vaga em aberto. A seleção tem como objetivo verificar entre os vários candidatos selecionados qual o que apresenta melhores competências para preencher o cargo (Chiavenato, 2009). O autor refere que existem inúmeras formas de medir as informações dos candidatos e que estas irão continuar a ser estudadas e expandidas. Contudo, o apoio das técnicas tradicionais como a utilização de formulários e entrevistas continuam a ser as mais utilizadas.

Para Correia (2002) as empresas continuam a utilizar os métodos tradicionais devido à “ (...) *inadequada formação dos técnicos de recrutamento e seleção da organização (...), à falta de qualificação ou competências específicas por parte dos técnicos de recrutamento e seleção (...)* e ao seu baixo custo”. Para Borges (2018) o processo de seleção consiste na comparação dos vários perfis dos candidatos e as necessidades que necessitam

ser colmatadas, acrescentado a flexibilidade entre a função e o candidato e vice-versa. Por sua vez, Guimarães e Arieira (2005) referem, que todo o processo de seleção pode ser visto como uma ferramenta de marketing interno e externo, que a empresa pode usufruir, dependendo da forma como é trabalhado. Este processo não termina quando o candidato é selecionado. Este processo deve ter um seguimento e o novo colaborador deve ser apresentado à equipa, integrado e acompanhado, principalmente nos seus primeiros dias na empresa. Em suma, a seleção é o processo resultante da escolha de um indivíduo de entre vários, onde o candidato que satisfaz melhor as necessidades do posto de trabalho, bem como as exigências do empregador, é o eleito (Werther & Davis, 2008).

As funções e decisões inerentes à seleção são da autoria de um profissional responsável que deve identificar quais os instrumentos mais eficientes neste processo, tais como entrevistas individuais, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, entre outras (Guimarães & Arieira, 2005).

Tendo como ponto de partida que, todos os indivíduos diferem entre si no que toca aos seus valores, que as funções também diferem a nível físico, comportamental e psicológico, a seleção requer que seja encontrado um equilíbrio entre os indivíduos e as funções (Rego et al., 2010). Para Martins e Machado (2002) o candidato que irá satisfazer as necessidades da organização deve manter ou aumentar a eficiência e o desempenho pessoal.

Em suma, constata-se que o desenvolvimento do estudo nesta área identifica novas formas e métodos de seleção, contudo, as empresas têm propensão pela utilização dos métodos tradicionais, muitas das vezes devido à falta de qualificações por parte dos profissionais de RH.

#### **4.2.1 Processo de Seleção**

Segundo Rego et al. (2010) a seleção é o processo pelo qual “*as organizações escolhem as pessoas adequadas ao exercício de funções específicas*”. A Tabela 5 representa os diferentes modelos de processos seletivos defendidos por Chiavenato (2009):

<b>Modelos de tratamentos</b>
Onde existe apenas um candidato e uma vaga a ser preenchida. Nesta opção não se coloca em causa a rejeição do candidato. Este deve ser aceite sem sofrer qualquer rejeição.
<b>Modelo de seleção</b>
Quando estão disponíveis mais do que uma vaga em aberto e existe mais que um candidato. É realizada uma análise entre os candidatos e os requisitos necessários para preencher a vaga. Nestas situações ou se é admitido ou rejeitado. Caso seja rejeitado é verificada a possibilidade de preencher outras vagas em aberto, até se esgotarem as opções.
<b>Modelo de classificação</b>
Ocorre quando tem diversas vagas e vários candidatos para as vagas. Faz-se uma comparação com os candidatos e os requisitos exigidos pelo cargo que quer preencher. Nesse caso também tem as duas alternativas onde se é admitido ou rejeitado, mas caso seja rejeitado passa a ser comparado para outra vaga a ser preenchida, até que se esgotem as vagas e as alternativas restantes.
<b>Modelo de agregação</b>
A análise do candidato é realizada através das suas competências e o seu contributo para a organização, verificando como é que as suas sinergias podem se relacionar. Nestes casos o candidato ou é admitido ou rejeitado.

*Tabela 5-Modelos de Processo Seletivo (Chiavenato, 2009)*

Todo o processo de seleção necessita que sejam definidos critérios, isto é, características pessoais que os candidatos devem reunir, desde traços de personalidade a conhecimentos técnicos ou experiências, de maneira a desenvolverem as suas funções de forma eficaz (Rego et al., 2010). O processo de seleção varia dependendo da empresa e das práticas selecionadas, podendo existir algumas diferenças de atuação, sendo que o resultado é semelhante, dado o objetivo ser comum (Werther & Davis, 2008).

Para Chiavenato (2009) a seleção de pessoas consiste numa tomada de decisão com base na comparação de características dos diferentes indivíduos. Esta tomada de decisão deve ter por base os mesmos critérios para se obter uma validação mais assertiva possível. Os

critérios devem ter por base as informações sobre o cargo a ser preenchido ou nas competências necessárias para o mesmo. Os autores defendem a importância de existir uma recolha de dados primeira relativa às atividades desenvolvidas e as habilidades necessárias para executar determinada função. Algumas das informações podem ser requisitos base, com o intuito de conhecer as necessidades e expectativas, verificando o perfil psicológico e os pré-requisitos essenciais à vaga em aberto. Definir o perfil do candidato dá às organizações mais vantagens, direcionando o seu foco para determinadas características e competências profissionais, poupando tempo e esforços desnecessários às empresas (Santos et al., 2017).

Rego et al. (2010) defende que as organizações devem optar por procedimentos e testes apropriados dado que:

1. O processo de decisão de escolha dos candidatos torna-se mais eficiente e eficaz.
2. Os custos de uma má decisão são, para algumas funções, muito elevados.
3. Alguns atributos e comportamentos podem ser desenvolvidos mediante processo de formação, no entanto, características como honestidade, estabilidade emocional, inteligência, não são passíveis de modificação (a curto prazo).
4. As organizações podem ser consistentes com os candidatos, através da utilização do mesmo método, podendo estabelecer comparações mais ajustadas entre eles. Deste modo, os procedimentos serão mais acertados, conseguindo uma melhor reputação organizacional atraindo novos talentos.

A inteligência emocional é mais uma das vertentes cada vez mais a ter em conta no processo de seleção, esta tem influência direta no ambiente de trabalho dentro dos vários níveis das organizações.

Segundo Ribeiro (2010) para além da capacidade intelectual e as competências técnicas, os candidatos devem ser analisados na qualidade das suas relações interpessoais, tais como: proatividade, liderança, adaptabilidade, empatia, capacidade de persuasão, entre outras. Neste sentido, o autor salienta a importância de, não só, avaliar o raciocínio lógico e capacidade analítica como também a sua inteligência emocional, isto é a capacidade que o indivíduo tem em reconhecer e avaliar os seus próprios sentimentos, bem como o dos outros e a sua capacidade de lidar com eles.

#### **4.2.2 Métodos e técnicas de Seleção**

A seleção de um candidato exige que sejam trabalhadas diferentes etapas, tendo como objetivo melhorar o conhecimento da empresa acerca das experiências, habilidades e motivações dos colaboradores. Os critérios de análise devem ser avaliados de bom ao mau desempenho numa determinada função, permitindo à organização prever a performance futura, sendo que esta recolha é feita através de métodos de seleção (Rego et al., 2010). Para além desta análise, são utilizados dois critérios de avaliação que podem contribuir para o sucesso da organização, tais como, o desempenho profissional e o desempenho de aprendizagem.

Algumas características de desempenho mais benéficas a ter em conta são análise de Curriculum, centros de avaliação, exercícios práticos em grupo, grafologia, entrevista de candidatos, referência profissionais, testes de avaliação de competências para o desempenho da função, testes de personalidade e os testes psicotécnicos. Neste sentido, a utilização destes métodos possibilita analisar a inteligência emocional, os conhecimentos técnicos, análise situacional, orientação para o serviço, integridade dos indivíduos (Matosinhos, 2012).

O currículo é um dos elementos mais presentes nos métodos de seleção consistindo numa compilação de informação de um indivíduo, salientando o seu historial a nível profissional. Este permite recolher uma informação geral permitindo pré-selecionar os possíveis candidatos. De forma geral, posteriormente dá-se a entrevista que segundo Borges (2018) o autor segue seis objetivos: recrutamento e seleção de novos colaboradores, avaliação de desempenho, recolha aprofundada de informação, recolha de informação por inquérito, resolução de problemas e persuasão.

As técnicas de seleção mais eficientes devem ter alguns atributos como a rapidez e a confiabilidade.

Chiavenato (2009) evidencia cinco grupos de técnicas de seleção:

<b>Testes de conhecimento ou capacidade</b>
<p>Os testes de conhecimento ou capacidade permitem avaliar objetivamente os conhecimentos e as habilidades adquiridos a partir do estudo, da análise ou do exercício. Nesta perspectiva, as provas de capacidade irão avaliar o desempenho real do candidato na execução de tarefas inerentes à função. Dentro desta área deve-se ter em atenção como as provas são aplicadas, oralmente e escrito, com perguntas e respostas, a realização, na execução de tarefas com tempo estipulado, e o nível de conhecimento geral e quanto à área relacionada com a função a desempenhar. Para além destes aspetos, as provas podem ser tradicionais, longas e explicativas ou objetivas, estruturadas com rapidez de resposta, como é o exemplo das escolhas múltiplas.</p>
<b>Testes Psicológicos</b>
<p>Os testes psicológicos possibilitam a avaliação do desenvolvimento cognitivo, habilidades, conhecimentos, aptidões entre outros. Estes testes têm por base análise das diferentes características de cada indivíduo, podendo estas ser físicas, intelectuais ou de personalidade quando estudadas com um determinado padrão, Chiavenato (2009) ressalta ainda que a prova de conhecimento mede a capacidade de realização, enquanto os testes psicológicos enfatizam as aptidões individuais. As aptidões individuais são intrínsecas aos indivíduos, contrariamente a capacidade definida como a habilidade atual que pode ser trabalhada e desenvolvida.</p>
<b>Testes de Personalidade</b>
<p>Tal como o nome indica, este teste avalia a personalidade do candidato a partir dos diversos traços de personalidade, sejam estes a nível do caráter ou pelo temperamento. Estes testes revelam características superficiais, tais como o equilíbrio emocional, dinâmicas de grupo, interesses e motivações.</p>
<b>Técnicas de simulação</b>
<p>As técnicas de simulação dizem respeito às dinâmicas de grupo, onde o processo deixa de ser individual e é coletivo.</p>

*Tabela 6- Técnicas de Seleção (Chiavenato, 2009)*

O processo seletivo deve apurar determinados conhecimentos como apresentação dos indivíduos, descrição da sua vida pessoal e profissional; atividades individuais, capacidade de argumentação e fluência verbal; redação, avaliação do domínio da língua escrita; trabalho em equipa, avalia a interação do candidato com os restantes elementos, para além da capacidade argumentativa e de liderança (Chiavenato, 2004).

Chiavenato (2004), refere que a principal técnica de simulação é o psicodrama, consistindo em propor ao candidato uma situação onde este terá de refletir as suas características e comportamentos de interação com outros indivíduos.

A prática dos processos seletivos permite reduzir erros intrínsecos e possibilita que o candidato verifique a sua adequação ou não ao cargo (Chiavenato, 2009).

## 5. Entrevista de seleção e respetivas etapas

A entrevista de seleção é um dos processos mais utilizado nas grandes, pequenas e médias empresas, embora falte uma base científica bem estruturada, situando-se como uma técnica mais subjetiva e imprecisa. Esta demonstra o maior impacto na decisão final acerca do candidato.

Em concordância, Guimarães e Arieira (2005) compartilham da ideia de a entrevista ser a técnica de recrutamento mais utilizada em todas as organizações, podendo ser trabalhada de diferente forma, desde uma entrevista preliminar para recrutamento, entrevista de desempenho, entrevista de carácter social, entrevista de desligamento que poderá ser uma mais-valia para as políticas de RH.

Chiavenato (2009), refere que as entrevistas podem ser classificadas segundo o formato das questões e das respostas. Estas podem ser entrevistas totalmente padronizadas, com estruturas, fechadas ou diretas a dar respostas padronizadas e previamente definidas; entrevistas padronizadas na vertente das questões, permitem respostas abertas, existindo uma *checklist*; entrevista diretiva, não existem questões predefinidas, mas existe uma resposta desejada. As questões são adaptadas consoante o desenrolar da entrevista. Entrevista não diretiva, não são especificadas questões nem respostas; entrevista comportamental, possibilita avaliar as habilidades, comportamentos e sentimentos do candidato, esta deve ser planeada para recorrer a perguntas abertas associadas ao cargo a desempenhar, por norma é composta por 3 partes: contexto, ação e resultado.

Para o autor a entrevista de seleção deve ter em conta alguns cuidados, tais como:

- preparação da entrevista, definição de objetivos, tipo de entrevista, análise do currículo, recolha de informações acerca do candidato e informações relativas ao cargo;
- preparação do ambiente, reduzindo os ruídos externos que possam afetar a entrevista, o ambiente deve ser privado e confortável;
- processamento da entrevista, troca de informação, maioritariamente da parte do candidato, inclui análise comportamental do mesmo;
- encerramento, sinalização por parte do entrevistador do fim da entrevista, informação de um próximo contacto;
- avaliação do candidato, análise de todos os dados recolhidos, incluindo as anotações realizadas ao longo da entrevista ou feitas posteriormente.

#### **4.2.3 Seleção de Competências**

A seleção de competências é um método utilizado que assenta na verificação das competências exigidas para o preenchimento do cargo. Nesta vertente existe o mapeamento do perfil da vaga assumindo mais relevância, sendo que o candidato tem de preencher determinados critérios. Luis et al. (2014) menciona algumas das competências gerais que os candidatos devem possuir para as suas possibilidades aumentarem na fase de seleção, estas passam pela capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sob pressão; comunicação, criatividade e inovação; liderança; planeamento e organização; tomada de decisão e visão sistémica. Firmino (2017) constata que a seleção tem um forte impacto nas organizações, sendo uma componente relevante na gestão global das empresas e influenciando diretamente os custos e o tempo da mesma.

## 5 Metodologia

A metodologia utilizada durante a realização do estágio foi a observação direta com um caráter exploratório e de observação que consiste na visualização e registo das atividades realizadas no departamento de RH, com o intuito de obter informações sobre o objeto de estudo. Este método de recolha de dados aspira obter resultados, compreender processos e verificar os impactos que podem decorrer, sendo que os resultados podem variar consoante a capacidade do observador (Barbosa, 2008).

Ao longo do estágio a observação foi conciliada com o método descritivo, pretendendo, sem manipular as variáveis, fazer o levantamento, observação e análise documental dos processos que envolvem o estudo de caso.

Auriluce et al., (2011) refere que a observação é uma técnica de recolha de dados que envolve o uso dos sentidos para obter informações sobre aspetos específicos da realidade. Essa abordagem consiste em examinar fatos ou fenómenos que são objeto de estudo, permitindo a obtenção de informações diretas por meio da observação direta. A observação direta pode ser pelo próprio observador (assistemática), por equipamento (sistemática) ou participante, ou vivência. O autor distingue um leque de metodologias na observação. No estudo de caso a que mais se adequa é a observação assistemática, também conhecida como não estruturada, espontânea ou informal, consiste em recolher e registar informações sobre fatos da realidade sem a utilização de meios técnicos especiais ou perguntas diretas. Geralmente é aplicada em estudos exploratórios, essa abordagem carece de um planeamento e controlo predefinido. O conhecimento é adquirido de maneira casual, sem a determinação prévia dos aspetos relevantes a serem observados ou dos meios a serem utilizados. O sucesso desta técnica depende da atenção do observador aos fenómenos ao seu redor, exigindo perspicácia, discernimento, formação, e uma atitude de prontidão. Embora ofereça a oportunidade de estudar fenómenos de forma única ou rara, a observação não estruturada apresenta riscos, como a possibilidade do pesquisador interpretar erroneamente o que presenciou ou deixar-se influenciar emocionalmente. A fidelidade na documentação dos dados é crucial para a validade da pesquisa científica.

## 6 Atividades e tarefas desempenhadas

### 6.1 Identificação do departamento: Recursos humanos

O início do departamento de RH provém da necessidade de dar resposta ao desenvolvimento da economia e das mudanças industriais. Desde o século XX, que o principal objetivo passava por dar resposta aos desafios organizacionais e acrescentar valor através da gestão racional das pessoas envolvidas na organização. O desenvolvimento deste conceito está associado à revolução industrial, ao princípio das estruturas organizacionais e aos desafios predominantes que passavam pela rotatividade de colaboradores e o aumento da produtividade (Barros, 2022). Com o passar dos anos a estruturação de trabalhos começou a ficar cada vez mais eficiente, desenvolvendo estratégias que aumentavam a produção e obtinham melhores resultados. Este processo originou a criação de teorias como a introdução da análise dos cargos, que consistia em fornecer informações às restantes funções administrativas. Por sua vez, a análise dos cargos poderia ser uma ferramenta de seleção e formação para os colaboradores, servindo de base para avaliar a remuneração desses empregos. A terceira teoria defende que os colaboradores deveriam ser recompensados com base na sua produtividade. Desta forma aumentaria a produtividade e reduziria a rotatividade, promovendo a remuneração com base no desempenho. Becker e Huselid, (2006) mencionam a relevância das funções dos RH defendendo que estas se traduzem em "*sistemas, práticas, competências e comportamentos de desempenho dos colaboradores que refletem o desenvolvimento e gestão do capital humano estratégico da empresa*", com o intuito de atingir o sucesso da organização. Para Ulrich e Dulebohn (2015) a transformação ocorrida advém de três principais frações dos RH. A primeira é direcionada para uma vertente administrativa, caracterizada pela continuidade das funções administrativas tradicionais, com a intenção de seguir a linha de gestão, e por sua vez aumentar a eficiência administrativa dos RH. A segunda linha de pensamento é orientada para as pessoas, como a contratação, formação, gestão de carreiras, remuneração, recompensas, comunicação e organização, projetando e oferecendo práticas inovadoras de RH. Nesta perspetiva é essencial criar uma equipa com competências que permitam satisfazer as diferentes necessidades da organização. O terceiro panorama relaciona as diferentes práticas de RH com a prosperidade do negócio através do RH estratégico, projetando práticas de RH que solucionem problemas de negócio e participem no desenvolvimento de estratégias de negócio com o intuito de atingir os objetivos propostos e acrescentar valor.

Farnham (2010) defende outras abordagens, onde a gestão de pessoas pode ser representada numa organização com dois focos distintos, micro e macro. A perspectiva micro é mais direcionada para os subsistemas tradicionais, existindo pouca interação. A visão macro está relacionada a uma conceção sistémica, na qual as práticas se interligam de forma estratégica para atingir os objetivos organizacionais. Atendendo às transformações ocorridas ao longo dos anos, a GRH através da sua perspectiva estratégica, ampla e voltada para consolidar o lado interno da empresa, trabalha para garantir o ativo mais valioso da mesma, promovendo a satisfação, motivação, e o desempenho da organização. Desta forma, a GRH visa garantir o domínio da empresa, dando resposta tanto aos desejos individuais dos colaboradores como às metas organizacionais, fundamentais para o crescimento e desenvolvimento da mesma.

### **Evolução dos RH: Da Gestão de RH à Gestão Estratégica de RH**

Alguns dos autores defendem que a área de RH sofreu uma evolução significativa, passando por várias fases, sendo que todas elas apresentam o capital humano como elemento condutor. A fase administrativa caracteriza-se por apresentar um representante com funções não apenas burocráticas e operacionais, mas direcionadas para as relações com os indivíduos na organização. A fase estratégica direciona-se para uma vertente de planeamento estratégico, com perspetivas a longo prazo com mais cuidado e atenção pelos colaboradores. Estes passam a ser vistos como elementos cruciais, promovendo ações para as pessoas, com foco no desenvolvimento pessoal e na motivação do pessoal para alcançar os melhores resultados (Kidwell & Fish, 2007). Com o intuito de distinguir alguns conceitos, podemos percecionar o capital humano como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes por partes dos colaboradores Hayton e Kelley (2006), enquanto a GRH envolve todas as atividades relacionadas com a gestão das relações de trabalho na organização (Lin et al., 2008). Por sua vez, a GERH permite às empresas obter uma capacidade interna de se ajustar ao ambiente competitivo, alinhando as políticas e práticas de RH (Kidwell & Fish, 2007; Pérez & García-Falcón, 2010). Essas políticas passam pelo recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento de carreira, sistemas de recompensa como estratégias de negócios. A GERH deve assegurar que os RH sejam desenvolvidos de forma eficiente e alinhado com os objetivos da organização, para além de se certificar que as necessidades dos colaboradores e o seu desenvolvimento são tomados em conta (Bennett & Lemoine, 2014). O recrutamento tem como foco a obtenção de colaboradores,

a um custo reduzido, no entanto, que satisfaçam as necessidades estratégicas da organização. Já a seleção requer avaliação dos candidatos segundo determinados critérios, que passam por objetivos mensuráveis, como os anos de experiência até aos subjetivos, como a capacidade de liderança. Do ponto de vista de Zhao e Zhou (2021), o recrutamento e seleção são altamente vantajosos, ao permitir encontrar o candidato mais adequado, que consiga lidar com um conjunto diversificado de requisitos de trabalho, conseguindo enfrentar a dinâmica da organização.

## **6.2 Estágio curricular**

O estágio curricular decorreu no departamento de RH, no grupo *Details Hotels & Resorts*, desenvolvido no âmbito do 2º ciclo do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. Nos parágrafos seguintes serão abordados primeiramente alguns conceitos relacionados com o departamento e as funções de RH e a seguir são descritas detalhadamente as funções desempenhadas ao longo do estágio.

Este teve a duração de oitocentas horas, decorrendo entre o dia 20 de outubro de 2022 e o dia 7 de março de 2023, contemplando oito horas diárias, correspondendo a quarenta horas semanais.

A orientação por parte da entidade acolhedora ficou a cargo da Diretora de Recursos Humanos, Márcia Ferreira e, pela Universidade do Algarve, pelo Professor Henrique Henriques, fornecendo todas as ferramentas, metodologias e orientações indicadas para potenciar as capacidades no decorrer do estágio.

O departamento de RH é um elemento fundamental num grupo hoteleiro, uma vez que aborda assuntos referentes a aspetos internos e externos ao ambiente da empresa, maioritariamente, no que diz respeito à coordenação do elemento humano numa organização, crucial na competitividade de uma empresa.

A área de recursos humanos pode dividir-se em diferentes setores, podendo estes ser agrupados distintamente dentro de cada organização. As áreas predominantes de análise estão direcionadas para a vertente administrativa e de pessoas, dentro destas duas grandes áreas podemos destacar o Recrutamento e Seleção, Processamento Salarial, Desenvolvimento

de pessoas, como formação e avaliação de desempenho, Eventos e a Responsabilidade Social e Inclusão (Martins & Machado, 2002).

O objetivo do estágio passou essencialmente por ter o primeiro contacto direto com as práticas de RH, envolvendo o conhecimento teórico com as metodologias e conhecimentos práticos para experiências futuras na área, demonstrando o seu impacto na gestão de um grupo hoteleiro. Com a integração de um grupo internacional como a *Arrow Global* a adoção de novas práticas e métodos de trabalho pelos vários departamentos foi incontornável, com grande repercussão no departamento de RH. Com esta integração, a segmentação de áreas dentro dos RH foi umas das primeiras mudanças implementadas. Anteriormente à integração, o departamento focava-se essencialmente na área administrativa com a admissão e demissão de colaboradores, o processamento de salários, INE entre outros processos obrigatoriamente legais. Com a entrada da *Arrow Global* iniciou-se o processo de análise de métodos e procedimentos, resultando na definição de novas áreas de atuação, assim como:

- Pessoas e Benefícios: envolvendo o processamento salarial, assiduidades, admissões, demissões, INE, entre outras;
- Desenvolvimento das Pessoas: com as temáticas de formação, avaliação de carreira, promoção de carreira;
- Eventos: na vertente de *Team Building*, *Open Day*, festa de Natal, feira de empregabilidade;
- Comunicação e *Reporting*: mais direcionada para a área de recrutamento e seleção, anúncios;
- Responsabilidade Social e Inclusão. onde se privilegia as ações sociais e o contributo que as empresas podem fazer na sociedade.

## **6.3 Práticas de gestão dos recursos humanos**

### **6.3.1 Recrutamento e seleção**

Com a visão mais estratégica de RH, o recrutamento e seleção de pessoas tem adquirido um novo sentido. Os fatores que levam a esta alteração são diversos, entre os quais, a aproximação cada vez mais às tecnologias, a complexidade das funções e

consequentemente a necessidade de profissionais cada vez mais qualificados. Cada vez mais as empresas procuram profissionais com um elevado nível de competências que satisfaçam as necessidades das organizações, sendo este um dos maiores desafios atualmente. Com o intuito de combater a escassez de pessoas, as empresas são obrigadas a alargar os seus horizontes a nível de recrutamento para atrair profissionais. Os métodos mais tradicionais de recrutamento e seleção já não geram a eficiência necessária, neste sentido, as organizações são forçadas a adotar e combinar métodos mais sofisticados (Malik & Mujtaba, 2018).

O recrutamento “*on-line*” é o mais recente, utilizando a internet como ligação entre as empresas e os potenciais colaboradores. Nesta linha são utilizados novos sistemas com base na *web*, como currículos ‘*on-line*’ ou entrevistas por vídeo, implementados pelo departamento de RH, potenciando o recrutamento de profissionais mais qualificados que vão ao encontro do perfil da empresa (S. Santos & Lima, 2018). Os recursos utilizados para atrair novos colaboradores incluem o sítio web corporativo da organização, empresas de recrutamento “*on-line*”, e mais recentemente o uso de redes sociais (Cassiano et al., 2016).

As empresas, para se manterem em linha com as tendências que ocorrem no mercado, adotam estratégias que envolvem cada vez mais a tecnologia, uma vez que esta ferramenta amplia os horizontes do recrutamento.

O setor hoteleiro, como um segmento de atividade turística maioritariamente conhecido pelos elevados índices de rotatividade e a falta de mão de obra, procura estratégias no sentido de maximizar a captação de profissionais de elevada qualificação, sendo importante para as organizações posicionarem-se e valorizarem o recrutamento e seleção (Silva & Barreto, 2019).

Neste sentido os hotéis vivem da qualidade das relações estabelecidas, necessitando de colaboradores empenhados em desenvolver as suas funções. Cabe assim, às empresas atrair, desenvolver e reter pessoas eficientemente. As tecnologias no setor hoteleiro podem contribuir para o recrutamento, garantindo a eficiência e automatização de atividades, reduzindo custos e uma maior segurança na contratação.

A GERH num setor como a hotelaria torna-se bastante complexo e competitivo para as organizações, trabalhando um produto intangível e altamente dependente das relações

peçoais entre os clientes e os colaboradores. Os estudos que envolvem a hotelaria e os RH têm vindo a sofrer um crescimento significativo nas últimas décadas verificando o papel fundamental que estes têm na qualidade de serviço, fidelização com o cliente, satisfação, bem como outras medidas de desempenho para as organizações.

Câmara (2021) apresenta uma revisão com cinco funções do RH no setor de hospitalidade com maior relevância: estratégico, pessoal, formação, avaliação de desempenho e compensação de benefícios.

No setor do Turismo, práticas de RH como o recrutamento e a seleção, para além da formação e do desenvolvimento, têm o intuito de agregar valor, refletindo-se na satisfação e conseqüentemente no desempenho dos colaboradores (Alola & Alafeshat, 2021).

Os estudos demonstram que as práticas, quando bem implementadas, contribuem para a permanência do colaborador na empresa, gerando benefícios a longo prazo para a organização (Câmara, 2021).

O Recrutamento e Seleção, já mencionados anteriormente, representam conceitos distintos, que se relacionam e devem ser considerados partes distintas do mesmo processo. Neste sentido, o recrutamento procura identificar e atrair potenciais candidatos que poderão passar à fase seguinte, denominada de Seleção.

O grupo hoteleiro onde decorreu o estágio tem por base duas fontes de recrutamento: interno e o externo. O processo de recrutamento externo procura cativar candidatos que estejam disponíveis no mercado de trabalho, isto é, externos à empresa. Em contrapartida, o recrutamento interno procura identificar candidatos dentro da empresa. Ambos deverão ter por base um perfil adequado à função, permitindo ao técnico de RH redigir o anúncio de recrutamento e a elaboração de um guião para posterior orientação da entrevista e verificação das competências dos candidatos relativamente ao perfil desejado.

O recrutamento interno passa pela exposição de anúncios numa rede interna, para que todos possam ter acesso às vagas disponíveis. A chefia, em alinhamento com os RH, deve verificar os potenciais candidatos que já se encontram dentro da organização, de forma a antecipar vagas que possam surgir. Este método de recrutamento permite reduzir custos e incertezas, por os candidatos serem já colaboradores, conhecerem a cultura e a realidade da empresa, além de permitir uma redução no tempo de recrutamento. Após a candidatura

dos interessados, análise técnica e a verificação das *hard skills* do candidato é realizada uma análise entre chefias diretas. Posteriormente, numa segunda fase, é realizada uma entrevista mais direcionada para as *soft skills*, no sentido de priorizar os relacionamentos interpessoais. Esta sequência de processos dá-se maioritariamente nos cargos de chefias, sendo este processo mais demorado e detalhado, contrariamente às vagas mais operacionais em que o seu preenchimento necessita ser mais imediato.

No recrutamento externo, a vaga é divulgada maioritariamente nas plataformas online, como *LinkedIn*, *Instagram*, *Facebook* e os portais de emprego online gratuitos de recrutamento mais favoráveis à empresa com o intuito de chegar ao maior número de pessoas possíveis. Nesta divulgação é apresentada a descrição de cada vaga e o respetivo contacto para enviar a candidatura. Após a recolha das candidaturas, inicia-se o processo de seleção, analisando as competências e o percurso de cada pessoa, no sentido de apurar os candidatos que se enquadram melhor na vaga disponível. Para os cargos de chefias este processo é realizado pelo departamento de RH e pelo Diretor de Operações, já para os cargos operacionais como empregado de mesa e andares ou rececionista é realizado pelo Diretor do Hotel e respetiva Chefia do Departamento. Devido à elevada necessidade de recursos para as operações, o preenchimento desta vaga decorre de forma mais acelerada, no entanto, verificam-se elementos com potencial de desenvolvimento, mas na maioria das vezes sem qualificações superiores.

De modo geral, a empresa procura para as diferentes áreas candidatos com características desenvolvidas na ótica da inteligência emocional e nos relacionamentos interpessoais, dado ser um ramo que lida predominantemente com pessoas, para além de priorizar perfis *on-job*, isto é, profissionais que estejam no terreno e procurem apoiar as suas equipas nas diferentes áreas.

O processo de recrutamento e seleção de uma vaga é dado por concluído assim que a chefia seleciona o candidato e este aceita a proposta contratual endereçada.

### **6.3.2 Eventos e Recrutamento**

No decorrer do estágio foi possível acompanhar de perto as áreas onde o departamento de RH desempenhava uma função mais ativa. Neste sentido o desenvolvimento de atividades como jantares da empresa, que consistem em convívios entre colaboradores pertencentes ao mesmo núcleo de trabalho; festa de Natal, que permite o convívio entre

todos os colaboradores pertencentes à empresa e celebra a data festiva associada; distribuição de cabazes, uma ação que pretende celebrar uma data festiva como o Natal, oferecendo aos seus colaboradores produtos tradicionais da época; *Open Day*, feira de empregabilidade e visita às escolas profissionais, uma das ferramentas utilizadas para dar a conhecer a empresa e atrair e recrutar novos colaboradores.

As Escolas do Turismo de Portugal pretendem qualificar jovens no sector do turismo, oferecendo uma formação técnico-pedagógica. Os cursos pretendem complementar o conhecimento teórico com o prático, de forma que estes estejam de mãos dadas e resultem num serviço de excelência. Além disso, são uma outra fonte de recrutamento de jovens colaboradores. No dia 9 de fevereiro marcámos presença na feira da Escola Profissional de Turismo de Faro com o intuito de captar jovens em início de carreira que tenham como objetivo o seu primeiro contacto com o mundo do trabalho, seja através de estágios ou trabalho, divulgando as vagas em aberto, dando oportunidade a todos os alunos de conhecerem a marca, os valores e a cultura organizacional da empresa. Esta presença requer uma organização prévia desde a definição de benefícios, brindes de oferta, vídeo promocional entre outros aspetos que permitam chamar atenção do maior número de jovens.

A Bolsa de Empregabilidade é outro dos eventos. Desenvolvido através do Fórum Turismo<sup>9</sup>, considera-se um dos maiores centros de contratação nacional para o turismo. Destina-se a desempregados, jovens à procura da sua primeira experiência profissional ou de um novo desafio. Este evento procura agregar empresas de diversas áreas, desde turismo e hotelaria, apoio ao cliente, gestão e economia, recursos humanos, comércio e vendas, assim como marketing e comunicação. O evento decorreu no dia 16 de fevereiro, no centro de congressos de Vilamoura. Uma vez mais era relevante dar a conhecer a marca, os valores e a cultura organizacional, por todos aqueles que passam por nós. Neste sentido foram preparados brindes de oferta, vídeo promocional, bem como a definição de benefícios.

A presença nestes eventos torna-se essencial para aumentar a visibilidade da marca, não só entre os potenciais colaboradores como para o público em geral (Bolsa de Empregabilidade, 2023).

---

<sup>9</sup> “O Fórum Turismo é uma associação sem fins lucrativos que trabalha ativamente para interligar o setor do Turismo, através dos seus estudantes, profissionais e organizações de ensino e empresariais.” (Turismo, 2023)

### 6.3.3 Acolhimento e Integração

Primeiramente é necessário salientar que o processo de acolhimento e integração se inicia antes da entrada de um novo colaborador. Este processo tem por base disponibilizar as melhores condições ao novo elemento da equipa para que este possa desempenhar facilmente as suas funções e sentir-se parte integrante da organização. Esta fase deve ser previamente planeada e preparada, o que implica custo e tempo e por vezes as organizações descoram a sua importância, passando à frente este processo tendo implicações na motivação e na retenção dos colaboradores (Costa, 2017).

O acolhimento e integração de um novo colaborador dentro de uma organização apresenta um peso de extrema importância no que toca ao desempenho do colaborador e à imagem da organização. Pressupõe-se que quando o novo colaborador se sente bem acolhido e integrado dentro da organização o seu desempenho vai ser superior e a sua ligação com a organização tornar-se-á mais forte, mantendo-se na organização. Por sua vez, quanto melhor o desempenho das organizações no seu processo de acolhimento, menor a rotatividade dos seus colaboradores, levando as mesmas a fortalecer a sua cultura organizacional. Quanto maior for a permanência de um colaborador numa organização, maior o seu sentimento de pertença, o que levará à melhor interiorização da cultura e dos objetivos da empresa e, por sua vez, maior a sua fidelidade e compromisso para com a organização (De Cenzo & Robbins, 1996).

Apoiados em estudos, Caetano (2007) demonstram que a rotatividade inicial é significativamente superior à rotatividade em fases tardias. Muitas organizações desenvolvem programas específicos de acolhimento de modo a reduzir a ansiedade existente num primeiro dia de trabalho. Segundo Peretti (2001), a visita ao local de trabalho e a apresentação do novo colaborador aos diferentes departamentos da empresa são das práticas de acolhimento e integração mais eficazes. Dentro desta fase deve estar presente a apresentação do responsável máximo da empresa, dando importância e reforçando a motivação do novo elemento da equipa (Ferreira, 2013).

O acolhimento e a integração, como já mencionado anteriormente, são dois processos distintos que se completam e facilitam a chegada de um novo colaborador, orientando e acompanhando este em todo o seu período de adaptação. Estas são etapas fundamentais que, em hotelaria, por vezes são ultrapassadas devido ao volume de trabalho.

Nesta fase de reestruturação, procurou-se adotar novas práticas e procedimentos com o intuito de tornar mais eficaz todo o processo, abrangendo todos os elementos que passassem pelas diferentes equipas. Esta prática permite ao novo colaborador a absorção dos valores organizacionais e comportamentais, promovendo uma maior segurança e consequentemente o sentimento de adaptação ao local de trabalho.

Ao longo deste processo foram desenvolvidos documentos chaves que permitem estruturar e guiar todos os elementos envolvidos. De entre todos os documentos destacam-se os Guias dos intervenientes no processo como: o *Line Manager*, por norma a chefia direta; o *Buddy*, um colega de trabalho que irá acompanhar de perto o novo colaborador; e o *NewComer*, o novo elemento que irá integrar a equipa. Para além destas guias foi desenvolvido um *Flow* do Processo de *Onboarding*, onde se definem as etapas de todo o processo. Em simultâneo define-se um mapa com uma calendarização/*check list*. Este elemento define, numa só folha, quando, quem e quais as tarefas que devem ser desenvolvidas. O questionário de *Onboarding* foi desenvolvido com o intuito de verificar e analisar a satisfação dos novos colaboradores relativamente ao processo. O manual de acolhimento e o regulamento interno tem como intuito dar a conhecer de forma mais detalhada a história da empresa, cultura organizacional, bem como os direitos e deveres dos colaboradores. Com o intuito de abranger todos os novos colaboradores, bem como estagiários, este procedimento inicial, promove a relação do novo colaborador com o Departamento de RH, onde se realiza o procedimento de admissão, incluindo assinatura do contrato. Posteriormente, a chefia tem o dever de planear o *Onboarding* e realizar a visita à unidade para que este conheça melhor o seu local de trabalho. No primeiro dia, é realizada a receção do novo colaborador e apresentado ao seu *Buddy*. O papel do *Buddy* liga-se diretamente à integração de forma ativa com o novo colaborador, devendo-o acompanhar nas horas das refeições e procurar esclarecer as dúvidas práticas que surgirem. No decorrer deste processo o *Line Manager* deve garantir a avaliação e comunicar a mesma aos RH, antes do período experimental terminar. Numa fase mais avançada do processo, e após o período experimental, o *Line Manager* deve reunir-se com o *NewComer*, trocando *feedbacks* e definindo objetivos. Nesta fase deve existir o *Induction Day*, processo que envolve diretamente os RH e permite ao colaborador esclarecer dúvidas administrativas relativas aos seus direitos e deveres. Por fim, o processo de *Onboarding* dá-se por terminado quando o *NewComer* preenche o questionário de *Onboarding*. (Ver Figura 3, 4, 5 do apêndice, correspondente ao processo de *Onboarding*).

#### **6.3.4 Comunicação Interna**

As empresas trabalham a partir de pessoas que cooperam entre si para alcançar objetivos comuns e atender às suas necessidades. Neste sentido, criar uma cultura que permita aos colaboradores agirem e interagirem na organização com o mesmo intuito é fundamental, fortalecendo o relacionamento interno. Quanto melhor este relacionamento, menor a probabilidade de gerar conflitos entre os diferentes objetivos da organização. É de extrema importância perceber de que forma os interesses pessoais dos colaboradores podem ser conciliados com os da organização, de modo que estejam alinhados na mesma direção e ambos atinjam o sucesso. Para isto, a comunicação interna é crucial. Com o passar dos anos a comunicação tem vindo ter cada vez mais relevância nas empresas, em função do aumento da produtividade e da qualidade do serviço. A comunicação interna tem sido estudada como um fator estratégico de sucesso nas organizações, ocupando cada vez mais espaço com o desenvolvimento das tecnologias (Devesa, 2016).

A comunicação é definida como a troca de informação ou conhecimento entre duas partes, o emissor e o receptor, no entanto, apesar das diversas formas de trocar informação, nem sempre existe uma comunicação eficaz. A comunicação interna funciona como um elemento estratégico para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa, este processo dá-se através do diálogo, troca de informação e experiências, bem como a envolvimento de todos os níveis hierárquicos numa organização. Esta ferramenta tem impacto no clima organizacional. Ações desenvolvidas como a celebração dos aniversários, identificação do empregado do mês, entre outras, permitem a consolidação do clima organizacional e a promoção da comunicação interna, assumindo-se como um agente humanizador das relações laborais (Lima, 2014).

Assim sendo, verifica-se que a comunicação numa organização é um processo complexo que requer o seu conhecimento, para evitar insatisfação e descontentamento dos colaboradores no seu ambiente de trabalho. A utilização de diferentes canais de comunicação ajuda na eficiência da mesma, no entanto, devem ser trabalhados e articulados com um único objetivo comum, de forma que todas as partes estejam em sintonia e trabalhem na mesma direção. A intervenção dos funcionários é crucial, enquanto todos são comunicadores na organização e devem contribuir com sugestões de melhoria para a comunicação na empresa. É da responsabilidade de todos a implementação de estratégias de

comunicação que visam o sucesso do negócio, sendo esta uma temática que deve ser priorizada dentro das organizações (Curvello, 2012).

Os principais meios de comunicação utilizados por parte da *Details Hotels & Resorts* são o email corporativo, afixação de informações importantes num local de fácil acesso, grupo de WhatsApp, Skype, bem como a marcação de reuniões presenciais ou online. Estes são utilizados de forma diferente dependendo do tipo de comunicação e informação que se pretende transmitir.

Na generalidade as organizações procuram a excelência, no entanto inseridas em mercados cada vez mais competitivos surge a necessidade de criar relações com uma maior qualidade. Para tal, uma das ferramentas mais importantes é a comunicação interna, a qual permite melhorar a eficiência na obtenção dos melhores resultados propostos. Uma boa comunicação interna assenta nas pessoas e nas relações existentes entre elas, isto é, na comunicação organizacional. A comunicação e a ação devem ser trabalhadas em simultâneo de forma a cumprir e atingir as metas (Araujo et al., 2012).

### **6.3.5 Formação e desenvolvimento**

A formação eficaz não só permite melhorar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores como também aumenta a satisfação dos colaboradores, sendo este um fator fundamental para alcançar os objetivos da empresa. A avaliação de desempenho é aplicada com base na análise da execução das suas tarefas comparativamente a um conjunto de critérios estabelecidos. A avaliação permite verificar quais os pontos de destaque e os pontos a serem melhorados, colmatando as suas dificuldades e recompensando as suas qualidades (Sousa & Julho, 2021).

Na área das recompensas e benefícios temos uma vertente monetária e outra não monetária. As remunerações e os benefícios podem ser descritos como bónus, subsídio ou recompensas, elogios, folgas extras, sendo que cada organização pode adaptar e ter as suas próprias recompensas (Anwar & Abdullah, 2021).

Para que os colaboradores se possam desenvolver e adquirir novas competências é fundamental a implementação de estratégias de formação, com o intuito de aumentar o desempenho e a produtividade de cada elemento. Este investimento vai permitir que os

colaboradores desempenhem as suas funções de forma eficiente, tendo impacto na qualidade do serviço prestado (Spinelli, 2015).

Inicialmente realizou-se um questionário que abrangesse as diversas áreas de formação, desde as áreas mais globais, como a área comportamental, as tecnologias, as línguas, segurança e saúde no trabalho, até às áreas mais operacionais como Alojamento, Comidas e Bebidas, Manutenção, Compras, entre outras. Este questionário foi desenvolvido pela estagiária e aprovado pela diretora de RH. O questionário foi implementado a todos os colaboradores com a orientação das chefias dos departamentos no sentido de se responsabilizar pelo preenchimento do mesmo. Após a recolha dos resultados estruturou-se e desenvolveu-se um plano de formação a curto, médio e longo prazo, com uma duração de três anos. A formação é trabalhada em paralelo com a avaliação de desempenho no sentido de verificar a evolução dos colaboradores e eventuais lacunas que deverão ser colmatadas com a formação. Este processo é fundamental para o desenvolvimento de colaboradores mais competentes e qualificados.

#### **6.3.6 Gestão de Talentos**

A gestão de talentos, também designada por gestão de carreiras, consiste no planeamento individual que é realizado no sentido de trabalhar a evolução de carreira dos colaboradores. Este processo tenta dar resposta às necessidades da empresa bem como as expectativas de cada colaborador para que trabalhando em sintonia consigam atingir o seu potencial e contribuam para os objetivos da organização (Garcia, 2016). O departamento de RH tem um papel fundamental em desenvolver pessoas com um determinado talento que, individualmente, e através do seu conhecimento contribuam para os objetivos a médio e longo prazo da organização (Ribeiro, 2010).

O conceito de carreira está associado à gestão de talentos, uma vez que está diretamente associada ao colaborador individualmente, no entanto, deve ter trabalhado em prol da empresa. Este processo envolve uma avaliação constante, alinhando e conciliando com as necessidades, oportunidades e mudanças da organização e individuais (Garcia, 2016).

Atualmente, dentro das organizações, verifica-se uma redução na hierarquização, isto é, a existência de menos níveis hierárquicos, conseqüentemente a progressão de carreira é muitas vezes realizada de forma horizontal, passando por diversos departamentos. Com

este percurso os colaboradores acabam por adquirir mais conhecimento em relação aos diversos departamentos da empresa.

Alguns autores associam este conceito ao recrutamento interno, a partir da identificação de elementos com elevado potencial. A criação de um plano de desenvolvimento de carreira assenta não só, mas também, nas necessidades de cada trabalhador. Os RH podem apenas direcionar-se e ficar responsáveis pelas vertentes estratégicas, englobando a verificação das necessidades e expectativas do colaborador face à organização, assim como o desenvolvimento do colaborador (Câmara et al., 2003).

A gestão de talentos numa organização é um tema cada vez mais relevante dado ser um fator de competitividade no mercado. Alguns autores salientam que esta temática engloba atração, identificação, desenvolvimento, retenção e desenvolvimento de talentos, os quais são uma mais-valia para a organização e deve ser trabalhado com um processo contínuo.

É fundamental que as organizações à medida que definem as estratégias de RH tenham por base os valores e as competências da organização, por serem essas que irão ser transmitidas aos novos talentos ao fazerem parte da organização (Garcia, 2016).

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) abrange colaboradores que procuram o crescimento profissional ou que sejam identificados como potenciais talentos. Após a identificação dos indivíduos é desenvolvido um plano que envolve os RH, a chefia direta e o colaborador, onde são definidos objetivos, metas e períodos de avaliação. Este processo requer a intervenção de todos no sentido de ir ao encontro dos objetivos e das expectativas, tanto da empresa como do colaborador.

Para além do PDI, a empresa desenvolveu um projeto, designado de projeto JEP (Jovens de Elevado Potencial) que visa identificar jovens no início de carreira e que procurem crescer profissionalmente. As diretrizes deste projeto são idênticas ao PDI, no entanto, este está mais direcionado para uma faixa etária mais nova. Este projeto é relativamente recente, foi já implementado num colaborador, mas não obteve os resultados esperados devido ao surgimento da pandemia. Este projeto voltou a ser implementado em maio de 2023.

### 6.3.7 Estágios

O estágio é um meio de aprendizagem através do qual se exerce funções referentes à profissão que será exercida no futuro e acrescenta conhecimentos práticos aos teóricos adquiridos durante o período de aulas. Existem diversas modalidades de estágio. O estágio realizado intitula-se de curricular obrigatório e está presente na matriz do curso, sofrendo alterações consoante o curso e pode ser desenvolvido em organizações públicas ou privadas, organizações não governamentais ou a partir de programas ligados à universidade. Por sua vez, o estágio curricular não obrigatório refere-se a atividades complementares ligadas à área de formação, porém fundamental no desenvolvimento profissional, pois permite uma maior duração, o que irá levar à aquisição de mais conhecimentos.

O estágio com supervisão proporciona ao estudante o domínio dos instrumentos teóricos e práticos essenciais para a execução das suas funções no contexto real de trabalho. Esta prática beneficia a experiência e promove o desenvolvimento na área profissional. Neste projeto estão intrínsecos o desenvolvimento de habilidades, hábitos e atitudes relacionados com maior segurança e visão crítica no ambiente de trabalho. O aperfeiçoamento destas características no meio real de trabalho irá preparar os indivíduos, fazendo a diferença onde quer que se insira (Santos, 2017). A FCT (Formação em Contexto de Trabalho), mais conhecida por estágio, pode ter várias vertentes, nomeadamente curricular, através de uma instituição de ensino, extracurricular, diretamente entre a entidade acolhedora e o estágio profissional, através do Instituto de Emprego e Formação Profissional. Estes podem ser remunerados ou não remunerados, apresentando como principal objetivo a inserção dos jovens no mercado de trabalho dando-lhes ferramentas para que possam colocar em prática as técnicas e as teorias adquiridas na instituição de ensino, maioritariamente nas relações humanas. Estes desenvolvem-se com o intuito de reforçar as equipas dentro de uma organização, trazendo benefícios tanto para a entidade acolhedora como para o estagiário.

Atualmente a empresa trabalha, essencialmente com estágios curriculares e profissionais, oferecendo uma bolsa que pode variar entre os 550 euros e o valor definido pelo IAS desse mesmo ano.

As áreas dos estágios podem variar consoante as necessidades da empresa e os objetivos dos estagiários, sendo que ambos têm de satisfazer as suas necessidades. Existe um maior número de vagas no domínio operacionais, desde o departamento de F&B (Food &

Beverage), *housekeeping* e receção, no entanto, existe a possibilidade de integrar áreas como marketing, comercial e RH, onde o número de vagas é inferior.

### **6.3.8 Open Day**

O Open Day é uma iniciativa por parte das empresas que se enquadra no processo de recrutamento e seleção, dado ser uma ferramenta de atração de potenciais colaboradores. Este dia permite dar a conhecer a unidade ou grupo hoteleiro a um elevado número de pessoas, desenvolvendo-se um ambiente propício ao contacto direto e à partilha de histórias, cultura e valores vividos dentro de cada empresa.

A organização do evento teve como ponto de partida a definição do dia, local e da programação do mesmo, no sentido de desenvolver algo inovador, atrativo e que promova a imagem e a cultura da empresa. Após a definição destes elementos iniciou-se o processo de divulgação nas diferentes plataformas “online” como o *LinkedIn*, *Instagram*, *Facebook* entre outras, apelando aos colaboradores já existentes a sua partilha e divulgação.

Para a realização do evento foram seleccionados dois dias, 23 de janeiro, no Hotel Vale d’Oliveiras, em Carvoeiro, e 24 de janeiro, no Hotel Califórnia, em Albufeira. Ambos os hotéis contaram com a presença de elementos de cada departamento das diferentes unidades para os candidatos poderem contactar diretamente com uma potencial chefia e realizar uma primeira entrevista. Nestes dias, a equipa de RH pode receber e direccionar os candidatos para as chefias da área indicada, comunicando a cultura organizacional bem como alguns benefícios da empresa, como a distribuição de resultados, cheques-creche entre outras.

Após a divulgação do evento iniciou-se o processo de recolha de candidaturas, onde estas eram arquivadas numa pasta comum a todos para que os elementos de cada unidade conseguissem ter acesso e comesçassem a contactar com os potenciais candidatos.

Deu-se por encerrado o processo do *Open Day* após a análise e divulgação dos resultados, onde foi apurado o número de candidaturas recolhidas, principais nacionalidades, departamento mais procurado, satisfação dos candidatos relativa ao evento entre outros indicadores.

### 6.3.9 Trabalho Temporário

O setor hoteleiro atua num mercado onde recorre muitas das vezes a empresas de trabalho temporário, no sentido de colmatar necessidades temporárias de trabalho. Em períodos de maior afluência estas são solicitadas de forma regular e prolongada. O trabalho temporário está associado à precariedade, uma vez que os trabalhadores estão muitas vezes associados à falta de qualificações, limitações de oportunidades e direitos laborais quando comparados com os restantes colaboradores (Fonseca, 2017).

O trabalho temporário pode ser visto como “*um instrumento de gestão das empresas para a satisfação das suas necessidades de mão-de-obra pontuais, imprevistas ou de curta duração, sendo, por isso, uma forma de trabalho flexível, por responder às flutuações da procura e permitir uma maior facilidade na adaptação dos efetivos da empresa às suas necessidades*” (Vaz, 1997).

Neste sentido, assumindo uma importante forma de recrutamento e seleção, o trabalho temporário tem um impacto positivo no ajustamento do mercado de trabalho, sobretudo no setor hoteleiro, visto como uma forma de flexibilização para as organizações, dado que é um instrumento de gestão estratégica e permite fazer face às necessidades momentâneas.

Entende-se assim que o trabalho temporário é uma forma das empresas vincularem-se e desvincularem mais fácil e rapidamente dos colaboradores, muitas das vezes por acréscimos inesperados do volume de trabalho (Catarina & Oliveira, 2010).

Com a elevada falta de mão de obra e em casos de grande necessidade, são requisitados serviços de empresas de trabalho temporário, ocupando vagas que possam ainda não ter sido preenchidas em orçamento, ou como reforço de equipas, uma prática recorrente na época alta. O trabalho temporário permite contratar trabalhadores de uma forma mais flexível, no entanto, acarreta um maior custo para a empresa.

Este tipo de trabalhadores é da inteira responsabilidade das chefias, não passando pelo DRH. Neste sentido, o controlo de assiduidades e tempo de serviço prestado é de igual modo da responsabilidade das chefias dos departamentos.

### 6.3.10 Admissão e Cessação

Existem inúmeros processos definidos para a entrada e saída de um novo colaborador, seguindo as normas legais estipuladas por cada empresa.

A admissão é feita assim que o trabalhador, e após ter aceitado a proposta para o cargo (verbalmente e por e-mail), envia toda a documentação necessária para dar início ao processo. Esta admissão teve de ser anteriormente prevista em orçamento anual ou em algumas exceções como extra orçamento. Para cada admissão os colaboradores necessitam de ter preenchido a ficha do colaborador, a ficha de informação contratual, declaração de IRS/declaração artigo 92º do código do IRS, cartão de cidadão, comprovativo de IBAN e morada, bem como a manifestação de interesse, no caso de estrangeiros. Seguidamente os documentos são arquivados e impressos com o intuito de guardar toda a informação para que, em caso de necessidade, exista a possibilidade de consultar. Seguidamente são realizados os documentos contratuais, fazendo parte destes: o contrato de trabalho, o acordo de duodécimos, a declaração de concordância com redução do intervalo de descanso e, em caso de chefias, o acordo de isenção de horário.

Durante o processo de admissão é obrigatório efetuar a inscrição do colaborador na Segurança Social Direta, com o mínimo de 24 horas de antecedência, bem como nos Fundos de Compensação Social. No caso dos colaboradores com outras nacionalidades é essencial registá-los na Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT). No *software* Primavera é criada uma ficha pessoal com informações detalhadas de cada colaborador, no sentido de apoiar os RH e gerir as assiduidades através da sua sincronização com o *Innux*<sup>10</sup>.

No caso da cessação de contrato de um trabalhador, a inscrição do mesmo na Segurança Social e nos Fundo de Compensação deve ser retirada, bem como na ACT em caso de estrangeiros. O material fornecido para a função deve ser devolvido às chefias aquando do término da função. É realizado o fecho de contas do colaborador por parte do DRH e dá-se por terminado o vínculo do trabalhador com a empresa. No que toca às demissões solicitadas pelos colaboradores, é realizada uma entrevista de saída, através de um questionário desenvolvido com o intuito de perceber as motivações de saída, dando ferramentas de análise para posteriores melhorias.

---

<sup>10</sup> Software de Gestão e Controlo de Assiduidade

### **6.3.11 Majoração de Férias**

O período anual de férias, estabelecido por lei, define um total acumulado de 22 dias por ano a cada colaborador. A majoração pressupõe o acréscimo de 3 dias de férias aos 22 dias atribuídos automaticamente, atribuindo ao trabalhador um total de 25 dias de férias. No entanto, a majoração, só é aplicada no caso do trabalhador não ter faltado injustificadamente ou ter apenas faltas justificadas, não excedendo as previstas na lei.

Neste sentido foi da responsabilidade da estagiária apurar os colaboradores que têm direito à majoração de férias. A partir do programa primavera foram extraídas as faltas dos colaboradores e respetiva justificação, posteriormente foram verificados os que não tinham faltas ou os que não excederam as três faltas justificadas, ou o limite máximo permitido por lei. Após esta análise, a direção de RH aprovou e introduziu-se os valores de cada colaborador no sistema de ponto (Innux) para que se pudesse dar início à marcação de férias para o ano de 2023.

### **6.3.12 Verificação de KM**

O mapa de quilómetros corresponde a um documento interno de apoio, onde os trabalhadores registam as deslocações realizadas na sua viatura própria, em contexto profissional, compensando o trabalhador com um valor monetário predefinido por quilómetro realizado. Neste sentido, foi da responsabilidade da estagiária recolher todas as folhas de quilómetros correspondentes a cada trabalhador. Este sistema foi utilizado até junho de 2022, posteriormente definiu-se um valor para todos os meses correspondente à média das deslocações e o mapa de quilómetros foi excluído.

## **6.4 Identificação do período de trabalho**

No departamento onde a estagiária se inseriu, o período laboral correspondia a cinco dias de trabalho e dois dias de folga semanal. O horário mais frequentemente realizado foi das 09h00 às 18h00, com uma pausa de 60 minutos para almoço. Os horários correspondem ao horário laboral dos escritórios centrais.

## **Identificação das alterações e/ou limitações ocorridas durante o estágio**

A experiência no departamento de RH foi bastante enriquecedora, não só a nível de conhecimentos práticos como para compreender a essência que rege a empresa e os valores sentidos na mesma pelos colaboradores. A possibilidade de aprender e desenvolver procedimentos e planos de trabalho no que toca às práticas de RH foi crucial no desenvolvimento e absorção de conhecimento dentro desta área.

A *Details* iniciou a sua atividade com a exploração de uma unidade hoteleira adquirindo mais unidades com o passar dos anos. Com o seu crescimento foi ganhando estrutura e o departamento central foi ganhando forma, nomeadamente o de RH. As práticas de RH dependem da dimensão da empresa, da cultura, do seu ciclo de vida, do setor de atividade, do acesso às tecnologias, características da empresa e tipo de estratégias (Borges, 2018).

Atualmente, o departamento central está sediado em Vilamoura e a equipa dos RH conta com quatro elementos em permanência, uma diretora de RH, dois elementos responsáveis pela gestão administrativa e um elemento mais direcionado para a gestão de pessoal, todos disponíveis para os colaboradores e preparados para satisfazer qualquer necessidade, cada um com a sua responsabilidade, a nível administrativo, técnico e de formação. Com a aquisição pela *Arrow Global*, o departamento manteve-se, surgindo novas diretrizes no sentido de uniformizar os processos. O aumento do volume de trabalho foi inevitável para que tudo se uniformizasse, no entanto, o número de colaboradores no departamento de RH manteve-se, verificando uma maior carga de trabalho.

Um departamento de RH deve ser criado tendo por base a construção de um ambiente acolhedor, onde todos recorram em caso de necessidade, existindo disponibilidade e compreensão. O facto de o departamento estar sediado num determinado local não impede que os elementos não se desloquem às unidades hoteleiras, sendo que esta proximidade é fundamental para verificar a realidade das mesmas. Observar a realidade de uma unidade permite reter informações como o ambiente laboral, a motivação dos colaboradores, resistência à mudança, problemáticas existentes, insatisfação com a posição ocupada, entre outras. O ambiente vivido é mais perceptível no departamento central dado ser o mais próximo. A aquisição pela *Arrow Global* influenciou diretamente o ambiente de trabalho, onde se verificou que os colaboradores sentiam mais pressão, mais carga de trabalho, afetando diretamente a motivação. A presença dos RH nesta fase é fundamental para contornar situações como esta, sendo a comunicação interna fundamental para esse efeito.

Outro desafio identificado, foi a falta de procedimentos, sendo que foi fundamental estabelecer e definir novos procedimentos de forma a constar das necessidades do departamento central e da logística operacional. As instalações funcionam em modo *Open Space* e estão completamente equipadas com um suporte informático, permitindo o acesso a *software* de apoio, satisfazendo todas as necessidades para o desenvolvimento de um bom trabalho.

As organizações apresentam limitações de recursos humanos e financeiros, sendo que este aspeto se tende a intensificar nas PME's, devido à sua dimensão. Estas limitações refletem-se no que toca à contratação e teve impacto direto no decorrer do estágio.

Rego et al., (2010) salienta a importância da GRH para garantir e melhorar os resultados da organização, apoiado em profissionais competentes, uma vez que o processo de recrutamento e seleção se faz tendo por base as necessidades da organização. É através deste processo que se encontram os profissionais mais adequados para dar resposta aos desafios da empresa.

No processo de recrutamento e seleção, a entrevista é considerada o momento em que se realiza o contacto mais direto com o candidato e pode ser aplicada em qualquer momento do processo de seleção, isto é, tanto na triagem como na última fase do processo, antes da decisão final, onde é possível esclarecer dúvidas que possam existir. Uma das limitações presentes nesta fase foi o facto de não ter sido possível presenciar uma entrevista. Existiu a possibilidade de observar como é feito e trabalhado todo o processo de forma geral, mas seguir do início ao final o processo de recrutamento não foi possível. A impossibilidade de, posteriormente ao estágio, não poder permanecer no departamento de RH devido a questões financeiras, limitou a atribuição de determinadas tarefas dado não estar perspectivada uma continuidade.

Chiavenato (2009) refere que, o mercado de trabalho é dinâmico e influenciado pela lei da oferta e da procura, apresentando um conjunto de características. Segundo o autor, quando o mercado de trabalho se encontra com um nível de oferta elevado, as organizações tendem a ter menos recursos, dado não existirem pessoas suficientes para colmatar as necessidades, uma vez que o número de oportunidades de trabalho é maior que a procura pelas mesmas. Os candidatos irão seleccionar as empresas que oferecerem as melhores condições de trabalho, tais como salário e outros benefícios. Contrariamente, quando o mercado de trabalho apresenta maior procura, os recursos tornam-se mais fáceis,

verificando uma maior disputa no mercado, devido à escassez de vagas existentes. Nestas situações os candidatos concorrem entre si para o número reduzido de vagas, sendo que na maioria das vezes as propostas salariais são mais baixas ou os candidatos submetem-se a cargos inferiores às suas qualificações. Os colaboradores que abdicam dos seus postos de trabalho em prol de melhores oportunidades contribuem para a rotatividade do pessoal.

No setor da hotelaria estamos perante um mercado competitivo e acelerado, sendo fundamental que as organizações criem formas de gestão eficientes, fazendo com que o recrutamento e a seleção sejam implementados de forma cuidadosa e estratégica com o intuito de captar profissionais competentes, numa perspetiva a longo prazo.

## Reflexão crítica

O Turismo, mais concretamente a Hotelaria, é uma atividade de pessoas para pessoas, intensificando a necessidade de se estudar e analisar os RH desta área. Durante o estágio foi possível passar por todas as áreas propostas, o que proporcionou uma preparação para uma eventual oportunidade profissional futura nesta área. Após alguns contactos telefónicos com a diretora de RH foram trocadas algumas impressões relativas ao grupo hoteleiro, bem como os objetivos do estágio. Alguns dias mais tarde foi dada a confirmação para a realização do estágio curricular e deu-se início ao processo.

O foco principal deste estágio, bem como o estudo teórico, tem por base as práticas de RH, maioritariamente o processo de recrutamento e seleção numa unidade hoteleira, bem como o contato com todos os processos envolventes às atividades deste departamento. É necessário durante todo o percurso obter informações e absorver características comuns presentes no processo de recrutamento e seleção, bem como comparar com as referências teóricas previamente estudadas. Pretendeu-se atingir alguns objetivos com análise do processo de recrutamento e seleção, bem como descrever e analisar o processo presente na organização, perceber a importância que este processo tem para a empresa, identificar as características do processo, compreender a importância das várias etapas, assim como outras particularidades inerentes. Foi, também relevante, compreender as alterações existentes antes e depois da aquisição pela *Arrow Global*. De salientar que a temática para a qual este estudo está direcionado, o recrutamento e seleção, os cargos de direção e chefias têm um papel crucial e acabam por estes mesmos exercer funções que caracterizam os RH. Independentemente de existir um departamento de RH e o mesmo ter um papel fundamental no recrutamento e seleção, quando se aborda grupos hoteleiros este processo necessita ser trabalhado dentro de cada unidade. Desta forma, o DRH trabalha para atrair o maior número de candidatos sendo os elementos de direção e chefias, dentro de cada unidade, que filtram e selecionam os candidatos mais indicados para ocuparem um determinado cargo (Firmino, 2017).

O estágio teve início em outubro que coincide com o final da temporada de verão possibilitando uma melhor integração. Neste período a ocupação tende a diminuir, ocorrem os fechos de contas, coincidindo com uma fase de menor necessidade de recrutamento, tendo as equipas de inverno previamente definidas, ocorrendo apenas contratações de chefias ou cargos superiores. O acolhimento desenrolou-se com a apresentação de todos os colegas, chefes de departamento e direção, com presença nas reuniões de departamento e por

via de comunicação eletrônica a todos os departamentos e unidades. O envolvimento na maioria das tarefas, quer técnicas, quer administrativas, inerentes ao departamento foi possível, ficando apta para ocupar uma posição dentro da equipa de RH. Dessas tarefas destacam-se: a admissão e cessação de colaboradores, participação de acidentes de trabalho, arquivo, entre outras atividades. Foi ainda permitida a contribuição com ideias e opiniões. As competências desenvolvidas estão diretamente associadas à vertente comportamental e técnica, nomeadamente os *softwares* que prestam apoio às práticas de GRH, assim como programas como o Excel, fundamental do dia a dia do departamento. Integrar a equipa de RH permitiu verificar a importância da existência de uma relação de proximidade e confiança com os restantes departamentos.

No decorrer do estágio, a estagiária esteve sempre bastante interessada, demonstrando disponibilidade, curiosidade e vontade de aprender, ajudando nas diferentes tarefas, envolvendo-se nos desafios que surgiram no decorrer do estágio. A estagiária questionou diversas vezes o funcionamento das diferentes dinâmicas do departamento, de modo a contribuir com ideias e sugestões que permitissem a evolução do departamento com o objetivo de dar respostas mais eficientes ao cliente interno.

As ideias e sugestões sempre foram aceites pelos supervisores e estudadas para posterior implementação, no entanto, por vezes, devido à complexidade da sua execução não era possível a mudança/alteração de alguns aspetos. Todas as propostas sugeridas deveriam de ir ao encontro das linhas orientadoras da *Arrow Global* de forma a uniformizar os processos.

Para Firmino (2017) a evolução das tecnologias dentro das organizações em nenhum momento poderá trocar as características humanas que são intrínsecas às empresas. Neste sentido, a hotelaria e a *Details* seguem nesta linha de pensamento, investindo na vertente humana através da criação de melhores condições de trabalho, na formação oferecida aos colaboradores entre outras ações.

Segundo Delery e Doty (1996), as principais perspetivas teóricas da GERH vão ao encontro da valorização dos indivíduos, não esquecendo os resultados da organização. As políticas de recrutamento e seleção estão presentes na empresa, no entanto, estas não se centralizam apenas no departamento de RH, isto é, no que toca a cargos de direção e chefias o processo dá-se diretamente com o departamento de RH, quando se trata de

elementos mais operacionais este processo é realizado pela direção ou chefia da unidade ou departamento, que poderão não ter o conhecimento necessário para utilizar os métodos de seleção mais adequados. Para os diversos cargos dentro da empresa o objetivo principal é satisfazer as necessidades que cada equipa apresenta. Existe um consenso por parte de todos os elementos da empresa em como o processo de recrutamento e seleção seja efetuado pelas chefias, especialmente a seleção, na medida em que estas reconhecem quais as características necessárias para que um elemento integre a sua equipa.

Neste sentido seria relevante oferecer formação aos diretores das unidades e às chefias de forma a realizarem o processo de recrutamento e seleção de forma mais técnica, seguindo diretrizes e métodos de trabalho comuns (Cowling & Mailer, 1998). A importância atribuída às práticas de recrutamento e seleção vão ter influência direta no sucesso da empresa. Este sucesso advém não só destas práticas, mas também da retenção do capital humano, que se torna um fator crucial para as organizações (Borges, 2018).

Com o processo de reestruturação do departamento de RH verificamos que este adota estratégias de melhoria e que uma das suas prioridades é o capital Humano. A implementação de métodos e procedimentos direcionados para os colaboradores é evidente. Rego et al. (2010) defende que o processo de recrutamento e seleção deve ter em conta diversas características, tais como, os objetivos da organização, o tipo de função a preencher e as possibilidades financeiras da organização. Para além de uma boa seleção e recrutamento é essencial reter os mesmo no núcleo da organização, sendo a comunicação, cooperação e a disciplina características fundamentais, mantendo um equilíbrio para com os seus profissionais.

Neste sentido, a *Details* procura não só captar profissionais de qualidade, comprometidos e com valores compatíveis, como apostar no desenvolvimento dos colaboradores que integram a organização e pretendem crescer e desenvolver as suas habilidades. Estes valores podem ser facilmente comprováveis, observando profissionais que iniciaram o seu percurso na *Details* e atualmente ocupam cargos de chefia ou direção, bem como os projetos de desenvolvimento individual criados.

Relacionado com o processo de recrutamento e seleção temos um conceito geral que abrange todas as áreas dentro de uma organização, a comunicação. Para além de criar métodos de comunicação, deve-se ter em atenção a implementação de estratégias de comunicação, de forma a chegar a todos os funcionários para que estes compreendam os

objetivos e contribuam para o desenvolvimento da organização. Nesta vertente, a *Details* apresenta alguns aspetos de melhoria com a implementação de métodos de trabalho e os novos procedimentos, no entanto a comunicação é um processo em constante evolução e melhoria, sendo que esta pode sempre tornar-se mais eficaz.

## Conclusão

Uma GRH eficiente, relacionada com um conjunto de práticas organizacionais estruturadas e planeadas, que promovam a satisfação dos colaboradores é evidente e notória para o sucesso das organizações, sendo refletida a nível científico e salientada pelos autores mencionados durante o estudo. Esta temática, direcionada para o processo de recrutamento e seleção, foi o ponto de partida para o estudo, cujo objetivo era analisar as práticas de RH exercidas na empresa em análise, a *Details Hotels & Resort*, bem como aquisição prática de conhecimentos na área.

Para tal, foi realizada uma revisão bibliográfica que permitiu desenvolver o conhecimento e as boas práticas na GRH e comparar com a realidade praticada neste grupo hoteleiro. Com análise teórica e prática constatamos que fatores como a satisfação, motivação e formação são características fundamentais para acrescentar valor às organizações. Nesta perspetiva verificamos a importância da GRH para uma organização e a necessidade de definir estratégias de forma a obter resultados mais eficientes.

Assim, como noutros setores, também na hotelaria a mudança é constante e tem vindo a sofrer diversas alterações ao longo do tempo, sendo que estas têm sido acompanhadas com o desenvolvimento das respetivas soluções, sendo este um ciclo com novas fases, sinónimo de progressão e desenvolvimento. É fundamental que as organizações tenham presente que os recursos humanos são a alavanca para atingir todos os objetivos propostos. Através desta visão verificamos que muitas das organizações valorizam a qualidade de serviço oferecida pelo capital humano como uma vantagem competitiva. Esta qualidade está muitas vezes associada à GRH permitindo às organizações diferentes prismas da valorização das pessoas na realização das diferentes atividades. Este departamento tem o papel de ligar as ações entre as organizações e os seus funcionários, tendo como ponto de partida a seleção, integração, formação, desenvolvimento, benefícios, recompensas, bem como avaliação de desempenho. De forma a otimizar a relação que os colaboradores têm com o seu trabalho é essencial que os RH desenvolvam estratégias adaptadas. Apesar dos RH estarem diretamente associados à gestão de pessoas, esta envolve as suas experiências, a sua valorização e formação que terá uma influência direta no desempenho dos colaboradores.

O papel dos RH passa assim por guiar, coordenar e preservar os colaboradores no núcleo da organização no sentido de atingir os objetivos propostos. A gestão eficaz deste

departamento vai contribuir para o sucesso da organização. Contudo, os RH enfrentam diversos desafios para dar resposta às necessidades do setor hoteleiro, nomeadamente no que diz respeito ao desenvolvimento de novas formas de liderar as pessoas. Este setor tem na falta de qualificações dos seus colaboradores um dos seus maiores desafios. Baixa remuneração e um elevado número de horas extra tem influência direta na satisfação dos colaboradores. É responsabilidade do DRH dar resposta a estes desafios. A formação e o desenvolvimento pessoal individual têm vindo a satisfazer algumas das necessidades das várias áreas dos RH, mas a criação e implementação de novas estratégias está ainda em desenvolvimento.

O processo de recrutamento e seleção é caracterizado pelas suas debilidades, desde a redução de custos à capacidade de identificar de profissionais devidamente qualificados, podendo verificar algumas destas características, uma vez que são contratados indivíduos sem quaisquer requisitos base. A formação é a estratégia que permite ir colmatando as lacunas existentes dando aos colaboradores mais conhecimento e qualificações. A avaliação de desempenho é um processo que presta auxílio, verificando quais são os pontos débeis de cada um e fornecendo formação nesse sentido, para além de ser um fator motivacional. Com a formação, os colaboradores sentem-se valorizados e são envolvidos nos objetivos organizacionais (Silva, 2020).

Em síntese, a função dos RH no setor hoteleiro representa um papel essencial, refletindo a interação entre a qualidade de serviço oferecido e o sucesso obtido para a organização. O processo de recrutamento e seleção, assume um papel incontornável, pois é através deste processo que se identificam potenciais talentos e que se formam equipas de qualidade e dedicadas, garantindo uma experiência de qualidade.

Os desafios sentidos neste setor são notáveis e foi possível observar de perto este aspeto com a integração e o envolvimento no departamento de RH. A alta rotatividade leva ao esforço contínuo de recrutamento, com o intuito de atrair candidatos que vão ao encontro dos valores e da cultura organizacional, bem como as exigências inerentes às funções. O leque de funções necessárias dentro de um hotel, desde pessoal da limpeza até ao atendimento direto ao cliente, aumenta a complexidade da seleção, necessitando de diferentes critérios para cada função a desempenhar.

A capacidade das organizações reterem talento é essencial, dado que a exigência está cada vez mais alta por parte dos hóspedes e existe a necessidade das equipas estarem cada vez mais envolvidas.

Outro dos desafios presentes é a adaptação às novas tecnologias que têm influenciado e alterado a dinâmica do setor hoteleiro. A necessidade de encontrar um equilíbrio entre o fator humano, característico do setor, e a utilização da eficiência das soluções tecnológicas é crucial para manter a qualidade do serviço.

Em suma, os RH exercem um papel fundamental na hotelaria, sendo que o processo de recrutamento e seleção acaba por ser aplicado um pouco por todos os elementos, maioritariamente em cargos de direção e chefias, no que toca à construção de equipas. Os desafios inerentes a esta área abrangem a inovação e a capacidade de adaptação para garantir a continuidade do sector e a qualidade das experiências oferecidas, sustentando o sucesso das empresas hoteleiras e a competitividade do mercado.

## Bibliografia

- Almeida, H., Orgambídez-Ramos, A., Monteiro, I., & Sousa, F. (2013). *Comportamento Organizacional Guia de Apoio ao Estudante*. [www.silabas-e-desafios.pt](http://www.silabas-e-desafios.pt)
- Alola, U. V., & Alafeshat, R. (2021). The impact of human resource practices on employee engagement in the airline industry. *Journal of Public Affairs*, 21(1). <https://doi.org/10.1002/pa.2135>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, 5(1), 2456–8678. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1>
- Araujo, D. C. De, Sandra, E., Simanski, S., & Muller De Quevedo, D. (2012). *Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso* (Vol. 1). [www.bbronline.com.br](http://www.bbronline.com.br)
- Araújo, L., & Garcias, A. (2009). *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. Atlas.
- Auriluce, O. :, Castilho, P., Rúbia, N., Borges, M., Pereira, V. T., Gonçalves, C. A., Martins, C., Kátia, C., Ferreira, D., Kátia, R., Barbosa, E., Araújo, M., Narcisa, M., Soares, S., Aparecida, T., Castro, F., Sílvia Costa, P., Zélia, P., & Martins De Lima, C. (2011). *Manual de Metodologia Científica*.
- Barbosa, E. F. (2008). *Instrumentos de Coleta de Dados em Pesquisas Educacionais*. <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/imprimir.php?modulo=21&texto=1325>
- Barreto, L. M. T. D. S., Albuquerque, L. G. de, & Medeiros, C. A. F. (2014). Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 8(2), 340–360. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v8i2.727>
- Barros, L. C. (2022). *Do Global ao Local: A Hotelaria e a Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis*.
- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.07.005>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bernardo, C. A. (2013). *Contributo para a Recuperação do Turismo no Algarve: da Imagética à Gestão Territorial Instituto Superior de Educação e Ciência*.

- Bolsa de Empregabilidade. (2023, March). *Bolsa de Empregabilidade* .
- Borges, R. (2018). *Características das Práticas de Recrutamento e Seleção- Estudo de caso numa PME*.
- Caetano, A. e V. J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (RH, Ed.; 3rd ed.).
- Câmara, P., Guerra, P., & Vicente, J. (2003). *Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote.
- Câmara, S. (2021). *Gestão de Pessoas em Hotelaria: As Relações entre Práticas de Recursos Humanos, Cultura Organizacional e Satisfação dos Hóspedes*.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>
- Cassiano, C., Lima, L., & Zuppani, T. (2016). *A Eficiência Das Redes Sociais Em Processos De Recrutamento*.
- Catarina, A., & Oliveira, C. (2010). *Trabalho Temporário-Expectativas e motivações dos jovens-Um estudo de caso na CGA*.
- Caxito, F. (2012). *Recrutamento e Seleção de Pessoas*.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*.
- Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa* (8th ed.).
- Correia, A. G. (2002). As práticas de recrutamento e seleção em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 42–54.
- Costa, N. (2017). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro*.
- Cowling, A., & Mailer, C. (1998). *Gerir os Recursos Humanos* (Dom Quixote, Ed.).
- Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 39, Issue 4). <https://about.jstor.org/terms>
- Devesa, L. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional*.
- Eurostat. (n.d.). *Eurostat - European Commission*. Retrieved March 13, 2023, from [https://ec.europa.eu/eurostat/web/rss/Portugal\\_pt](https://ec.europa.eu/eurostat/web/rss/Portugal_pt)
- Farnham, D. (2010). *Human Resource Management in Context*. CIPD.
- Ferreira, A. C. (2013). *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria da Ilha da Madeira*.
- Firmino, B. (2017). *Gestão de Recursos Humanos numa unidade Hoteleira*.

- Fonseca, J. (2017). *A Flexibilidade Laboral no Mercado de Trabalho Português – Estudo exploratório no sector de Hotelaria.*
- Garcia, A. (2016). *Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal: Tendências Futuras do Capital Humano: um estudo exploratório em unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra.*
- Guimarães, M. F., & Arieira, J. de O. (2005). *O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão.*
- Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management, 45*(3), 407–427. <https://doi.org/10.1002/hrm.20118>
- INE. (2023, March). *INE.*  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUE\\_Sdest\\_boui=593971588&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUE_Sdest_boui=593971588&DESTAQUESmodo=2)
- Jasiulewicz-Kaczmarek, M. (2016). SWOT analysis for Planned Maintenance strategy-a case study. *IFAC-PapersOnLine, 49*(12), 674–679. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2016.07.788>
- Kidwell, R. E., & Fish, A. J. (2007). High-performance human resource practices in Australian family businesses: Preliminary evidence from the wine industry. *International Entrepreneurship and Management Journal, 3*(1), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0020-1>
- Lima, A. R. (2014). *A importância da comunicação interna nas empresas : o caso Ascendi.*
- Lin, C., Peng, C., & Kao, D. T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower, 29*(8), 752–772. <https://doi.org/10.1108/01437720810919332>
- Luis, A., Baylão, S., De, A. P., & Rocha, S. (2014). *A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial.*
- Malik, M. S., & Mujtaba, M. A. ul. (2018). Impact of E-Recruitment on Effectiveness of HR Department in Private Sector of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies, 8*(2), 80. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12869>
- Martins, C. A., & Machado, C. F. (2002). *A Importância dos Recursos Humanos no Setor Hoteleiro.*
- Matosinhos, H. B. (2012). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Consultoria de Gestão de Recursos Humanos.*
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas – Contextos, Métodos e Aplicações* (RH, Ed.).
- Mercer. (2019). *Habilitações literárias da hotelaria abaixo do mercado em geral. Publituris.*
- Município de Albufeira. (2023, April). *Albufeira Portugal Tourism.*

- Município de Carvoeiro. (2023, April). *Algarve Portugal Tourism*.
- Peretti, J. (2001). *Recursos Humanos* (Edições Sílabo, Ed.; 3rd ed.).
- Pérez, P. D. S., & García-Falcón, J. M. (2010). The Influence of Human Resource Management in Banking. *Recent Trends in Management and Commerce*, 4(2), 51–56. <https://doi.org/10.46632/rmc/4/2/14>
- Rego, A., Campos, R., Cunha, M., Gomes, J. F. S., Cabral-Cardoso, C., & Alves Marques, C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*.
- Ribeiro, J. (2010). *Metodologias de Investigação em Psicologia e Saúde*.
- Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*.
- Salgado, J. F., Moscoso, S., & Lado, M. (2006). Recrutamiento y Selección. *Financial Times/Prentice Hall*.
- Santos, J. S., Silva, T. R., & Alcântara, B. S. (2017). *Processo de Recrutamento e Seleção em uma Instituição de Ensino Superior. Processo de Recrutamento e Seleção em uma Instituição de Ensino Superior*.
- Santos, M. (2017). *A Importância da Prática no Processo de Aprendizagem do Instrumento*.
- Santos, S., & Lima, T. (2018). *A relação da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de gestores de três hotéis de João Pessoa, Paraíba/PB, Brasil*.
- SAPO. (2023, June 9). *Hotelaria no Algarve teve em maio a maior taxa de ocupação desse mês dos últimos 22 anos*.
- Schein, E. (1991). *Organizational Culture and leadership: a dynamic view*.
- Silva, C. A. (2014). *A Educação Comunitária e a Agenda Socioambiental de Comunidades Quilombolas do Vale do Ribeira: Resultados da Intervenção à Comunidade de Morro Seco*.
- Silva, J. R. H. da, & Barreto, L. M. T. da S. (2019). O Uso da Tecnologia no Recrutamento e Seleção de Pessoas: Um Estudo no Setor Hoteleiro. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 8(2), 192–210. <https://doi.org/10.5585/podium.v8i2.10665>
- Silva, V. P. G. da. (2018). *Dicionário de Gestão de Recursos Humanos*. <https://www.researchgate.net/publication/356188634>
- Silva, I. (2020). *A Gestão de Recursos Humanos no Hotel Belmond Reid`s Palace Human Resources Management at Belmond Reid`s Palace Hotel*.
- Sousa, N. A. de, & Julho, T. (2021). *A Eficácia da Formação no Contexto de Trabalho*.
- Spinelli, I. (2015). *Formação, Desenvolvimento do Capital Humano e Vantagem Competitiva*.

- Travel BI. (2023). *Emprego no Turismo por situação profissional e duração do trabalho*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/sustentabilidade/emprego-no-turismo-por-situacao-profissional-e-duracao-do-trabalho>
- Trindade, A. (2006). *Modos De Gestão De Recursos Humanos Na Hotelaria Algarvia*.
- Turismo de Portugal. (2014). *Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*.
- Turismo de Portugal. (2023, May). *Quem Somos e o Que Fazemos*. Turismo de Portugal.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- UNWTO. (2023, April). *The World Tourism Organization is the United Nations*.
- Vaz, I. (1997). *As Novas Formas de Trabalho e a Flexibilidade do Mercado de Trabalho*.
- Visit Algarve. (2023). *Visit Algarve*.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Empresas*.
- World Travel & Tourism Council. (2023, March). *World Travel & Tourism Council*.
- Zavareze, T. E. (2008). *Cultura Organizacional: Uma Revisão de Literatura*. [www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt)
- Zhao, H., & Zhou, Q. (2021). Socially responsible human resource management and hotel employee organizational citizenship behavior for the environment: A social cognitive perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102749. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102749>

# Apêndices



Figura 2- Organograma Details Hotels & Resorts

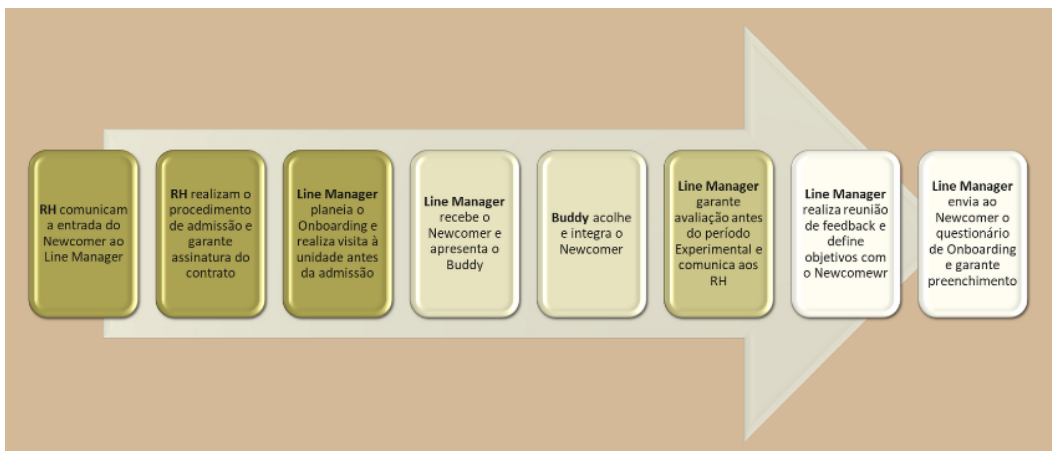


Figura 3- Flow de Onboarding Chefias/Direção (Elaboração Própria)

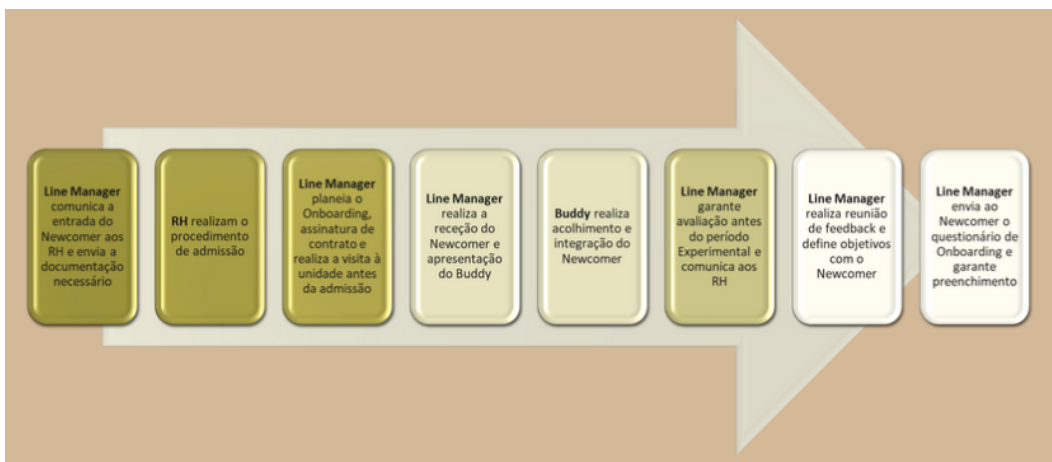


Figura 4- Flow de Onboarding Operacionais (Elaboração Própria)

Antes da entrada	L	B	1º Dia	L	B	1ª Semana	L	B	Antes do período experimental	L	B	Primeiros 2 meses	L	B	Após 2 meses	L	B
	M	D		M	D		M	D		M	D		M	D		M	D
Preparação do plano de Onboarding (LM) • Definir plano de integração (Acolhimento, Integração, formação on-job, etc.)			Sessão de boas vindas (LM) • Apresentações • Apresentação da organização, área, funções • Apresentação do plano de Integração			Calendarização da formação (LM)			Reunião de follow up entre Line Manager, Buddy e NewComer (LM)			Delegação de tarefas com maior nível de responsabilidade (LM)			Revisão de objetivos e metas do NewComer (LM)		
Entrega dos Guias, restante plano de Onboarding e outros conteúdos. (LM)			Apresentação do(a) Newcomer ao Buddy (LM)			Formação on-job (Aquisição de conhecimentos em equipamentos ou ferramentas, processos e procedimentos) (BD)			Reunião Online Induction com departamento RH (Quinzenal ou Mensal) (RH)			Define objetivos e metas para o Newcomer (LM)			Avaliação do processo de Onboarding (LM)		
Preparação dos instrumentos de trabalho (acessos a Rede, VPN, INNUIX, WebTime, HOST, portátil, email e telemóvel) (LM)			Visita às instalações e área envolvente (BD)			Formação on-job, início à prática da função através da visualização do Buddy (BD)			Reunião entre LM e RH para a tomada de decisão relativa ao NewComer (LM)			Avaliação de desempenho (LM)			Partilha da experiência enquanto Buddy (BD)		
Assinatura do Contrato • das Chefias e Direção - RH • dos Operacionais - LM			Apresentação do Newcomer aos restantes elementos da equipa (BD)			Reuniões de follow up entre LM e Newcomer (preferencialmente diárias) (LM)						Reuniões de follow up entre LM, Buddy e Newcomer (semanal ou quinzenal) (LM)			Dar como concluído processo de integração (LM)		
Entrega do fardamento (LM)			Refeição com o Buddy e colegas de equipa caso seja possível (BD)			Refeição com o Buddy e colegas de equipa caso seja possível (BD)											
Registo no relógio de ponto (LM)			Apresentação dos manuais, procedimentos e impressos do departamento e da empresa (BD)			Formação on-job - Entrega de atividades e acompanhamento da realização das mesmas, esclarecimentos de dúvidas (BD)											
Escolha do Buddy (LM)			Explicação de normas e conhecimentos base transversais aos departamentos (Ex: Standard do grupo, regras de segurança...) (BD)			Reunião de follow up entre Line Manager, Buddy e NewComer (LM)											
Comunica ao Buddy o plano de integração, plano de formação e calendarização das atividades (LM)			Apresentação das plataformas de comunicação da empresa (BD)														

Figura 5- Calendarização/ Checklist Onboarding (Elaboração Própria)