

CRISTELA GONÇALVES

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NUM PROJETO IMOBILIÁRIO NA
REGIÃO DO ALGARVE



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2018

CRISTELA GONÇAVES

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NUM PROJETO IMOBILIÁRIO NA
REGIÃO DO ALGARVE**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Joana Vieira dos Santos



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2018

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NUM PROJETO IMOBILIÁRIO NA
REGIÃO DO ALGARVE

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.

Cristela Gonçalves

Copyright: Cristela Gonçalves

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.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer em primeiro lugar à Professora Joana, por todo o apoio que me deu e pela compreensão ao longo deste percurso. As nossas conversas foram sem dúvida muito positivas e motivadoras, e incentivaram-me a não desistir.

Agradeço também à Quinta da Ombria, S.A., principalmente ao Sr. Aníbal (orientador de estágio) por me ter proporcionado esta oportunidade que me fez crescer pessoalmente e profissionalmente, não só através de todo o trabalho desenvolvido, mas também por todos os momentos felizes de convívio.

Um muito obrigado também aos colaboradores da instituição de acolhimento, pela vossa simpatia e disponibilidade, principalmente a Marisa, a Ana, a Susana, a Carmen, a Graciete e a Isabelle pela vossa amizade. Contituimos um grupo excelente e espero que continuemos com os nossos almoços e muitos mais bons momentos que a vida tiver para nos dar!!!

Um obrigado bem grande à Xana e à Bia (colegas de mestrado) pela vossa amizade e apoio desde o início do primeiro ano do mestrado. Não poderia ter encontrado melhores colegas, que se tornaram amigas!

Aos meus queridos pais, que eu amo e que tanto me têm ajudado na minha vida! Obrigado por tudo, por serem quem são e por fazerem de mim o que eu sou. Sem vocês isto não era certamente possível!!!

Obrigado filho liiiiiindo, por existires e pelo teu amor e carinho. Pelos teus elogios, por referires constantemente que gostas muito de mim e por todos os bons sentimentos que me fazes sentir diariamente. Se estou a escrever estas palavras hoje é porque tu existes na minha vida. Amo ele!!!

Não podia deixar de agradecer também à minha *happy cats family*, a Pxenina, o Tico e o Eddie. Além de encantadores, vocês são uma excelente companhia. Obrigada por toda a vossa atenção e demonstração constante de carinho. Se um já é bom, três é divinal!!!

E agora para finalizar, gostaria de fazer um agradecimento muito especial a mim própria, por nunca ter desistido de concretizar este objetivo, pela coragem e pela força de ter levado esta caminhada até ao fim. *Se a vida não nos sorrir, temos que lhe fazer cócegas!!!*

RESUMO

Um dos maiores desafios atuais que se coloca a uma organização é a sua capacidade de atrair e reter o potencial humano adequado para a produção de lucro. Após todo o movimento de relações humanas, o setor organizacional dedicado aos trabalhadores ganhou um papel fundamental nas empresas, adquirindo o nome de Gestão de Recursos Humanos. Através de um pensamento visionário foi possível elaborar estratégias e tomar decisões que contribuíssem para o crescimento e o sucesso organizacional, de forma a conciliar as necessidades individuais dos trabalhadores com as da própria empresa. Neste sentido o departamento de recursos humanos apresenta como objetivo principal o aumento do retorno capital investido na contratação de pessoal, e a diminuição do risco financeiro, combinando as exigências pessoais dos colaboradores com as da organização. O presente relatório surge no seguimento de um estágio realizado na empresa Quinta da Ombria, S.A. que gere a construção de um projeto imobiliário na região do algarve denominado de Ombria Resort, no âmbito do trabalho final do mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Algarve, e ostenta como principal objetivo a descrição e análise das atividades desenvolvidas ao longo de 1260 horas de prática em contexto organizacional. Durante o estágio foi possível desenvolver instrumentos nas diferentes áreas de atuação da gestão de recursos humanos, sendo as mais predominantes: Acolhimento e Integração, Ética Organizacional, Análise e Descrição de Funções, Recrutamento e Seleção, e a Gestão da Formação. A instituição de acolhimento demonstra promover da melhor forma a prática de todas as temáticas abordadas neste estágio, apesar de não constituir um departamento de recursos humanos, e de não possuir nenhum dos instrumentos mencionados anteriormente. A organização procura desenvolver políticas e práticas que privilegiam o ser humano, porque pensa nas suas pessoas e cria estímulos para promover a sua motivação e satisfação.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos Humanos; Socialização Organizacional; Ética; Análise e Descrição de Funções; Recrutamento e Seleção; Gestão da Formação.

ABSTRACT

One of the biggest challenges facing an organization today is its ability to attract and maintain the human potential needed to generate profit. As a consequence of the movement in the human relations area, the organizational sector dedicated to human resources gained a fundamental and permanent role in companies, acquiring the name of Human Resources Management. Through visionary thinking, it has been possible to elaborate strategies and make decisions that will contribute to the growth and success of organizations, combining the individual staff needs with those of the company. In this way, the Human Resources department has as its main objective increasing the return of the organization's investment when hiring staff and at the same time reducing the financial risk, combining the individual needs of the staff with those of the organization. This report is a result of the internship carried out at Quinta da Ombria, S.A., (company that manages the construction of a real estate project in the Algarve called "Ombria Resort"), within the framework of the final phase of the Masters of Human Resources Management at the University of Algarve. The main objective of this report is to describe and analyse the activities done over a period of 1,260 hours of practical work, carried out in an organizational context. During the internship, it was possible to develop tools in the different Human Resources Management areas, namely, Reception and Integration, Ethics and Conduct, Analysis and Description of Duties, Recruitment and Selection and Training Management. This has allowed me to conclude that even though there does not exist a formal Human Resources department and the instruments mentioned above are not used, the company endeavours to promote the practice of all the issues addressed in the internship in the best possible way. The company seeks to develop policies and practices that are beneficial to its staff because they think of them as human beings and is willing to create incentives to promote their motivation and satisfaction.

KEYWORDS: Human Resource; Organizational Socialization; Ethic; Job Descriptions; Recruitment and Selection Process; Training.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	3
1.1. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	3
CAPÍTULO II: CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO	7
2.1. BREVE HISTÓRIA.....	7
2.2. A MISSÃO.....	9
2.3. A VISÃO.....	9
2.4. OS VALORES.....	9
2.5. POLÍTICAS.....	10
2.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	11
2.7. AS POLÍTICAS AMBIENTAIS.....	13
2.8. ORGANIGRAMA DA EMPRESA.....	15
2.9. ANÁLISE SWOT DO OMBRIA RESORT.....	16
2.10. CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	17
2.10.1. <i>Género dos Colaboradores</i>	17
2.10.2. <i>Idade dos Colaboradores</i>	18
2.10.3. <i>Habilitações Literárias</i>	18
2.10.4. <i>Antiguidade dos Colaboradores</i>	19
CAPÍTULO III: CARATERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DESEMPENHADAS DURANTE O ESTÁGIO	20
3.1. SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	20
3.1.1. <i>Enquadramento Teórico</i>	20
3.1.2. <i>Descrição das Atividades Realizadas</i>	34
3.1.3. <i>Reflexão Crítica: Socialização Organizacional</i>	36
3.2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	39
3.2.1. <i>Enquadramento Teórico</i>	39
3.2.2. <i>Desenvolvimento: Descrição das Atividades Realizadas</i>	49
3.2.3. <i>Reflexão Crítica: Recrutamento e Seleção</i>	54
3.3. ÉTICA ORGANIZACIONAL.....	57
3.3.1. <i>Enquadramento Teórico</i>	57
3.3.2. <i>Desenvolvimento: Descrição das Atitudes Realizadas</i>	63
3.3.3. <i>Reflexão Crítica: Ética Organizacional</i>	64
3.4. GESTÃO DA FORMAÇÃO.....	65
3.4.1. <i>Enquadramento Teórico</i>	65
3.4.2. <i>Desenvolvimento: Descrição das Atividades Realizadas</i>	75
3.4.3. <i>Reflexão Crítica: Gestão da Formação</i>	77
CAPÍTULO IV: PROJETO DE ESTÁGIO	79
4.1. INTRODUÇÃO.....	79
4.2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	81
4.2.1. <i>Objetivos da Análise e Descrição de Funções</i>	83
4.2.2. <i>Procedimentos e Métodos para a Análise e Descrição de Funções</i>	84
4.2.3. <i>Métodos de Recolha de Informação</i>	85
4.2.4. <i>Elaboração do Documento de Análise e Descrição de Funções</i>	88
4.3. METODOLOGIA.....	90
4.3.1. <i>Descrição e Análise de Funções Realizadas</i>	91
4.4. RESULTADOS.....	93
4.5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....	95
REFLEXÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
ANEXOS	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Organigrama da Empresa	15
Figura 2.2: Análise SWOT	16
Figura 4.1: Identificação das análises de funções realizadas	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Género dos colaboradores da Empresa	18
Gráfico 2.2: Idade dos colaboradores da Quinta da Ombria, S.A	18
Gráfico 2.3: Habilitações literárias dos colaboradores da Quinta da Ombria, S.A.....	19
Gráfico 2.4: Antiguidade dos colaboradores da Quinta da Ombria, S.A.....	19

INTRODUÇÃO

No âmbito do mestrado de Gestão de Recursos Humanos, mais concretamente, para a obtenção do grau de Mestre, existe a obrigatoriedade de realizar um Trabalho Final de Mestrado numa das seguintes hipóteses: a dissertação, o projeto empresarial ou o relatório de estágio. De entre as opções existentes, a procura de conhecimentos práticos na área e o contato direto com o mercado de trabalho, foram as principais razões para a decisão de realização de um estágio e respetivo relatório.

O primeiro contacto com a instituição de acolhimento foi realizado telefonicamente, ao qual se seguiu a troca de emails e a marcação da primeira entrevista. Após a realização da segunda entrevista foi dado feedback positivo para o início do estágio curricular, o qual teve início em outubro de 2017.

Enquanto estagiária foram assumidas as funções de técnica de recursos humanos, num total de 1260 horas. Importa, desde já, referir que a empresa Quinta da Ombria S.A. ainda não dispõe de um Departamento de Recursos Humanos, razão pela qual o supervisor da instituição considerou premente o desenvolvimento de diversos instrumentos e manuais, de onde são possíveis de destacar: o Manual de Acolhimento e Integração do Colaborador; O Manual de Procedimentos de Gestão de Recursos Humanos; o Código de Ética e Conduta; o Manual de Procedimentos de Formação, e o Manual de Descrição e Análise de Funções.

A estrutura do presente relatório de estágio está organizada conforme os temas abordados, integrando quatro capítulos:

O 1º Capítulo é composto por uma introdução sobre a área da Gestão de Recursos Humanos, a partir de uma breve revisão da literatura.

O 2º Capítulo faz referência à caracterização da história da instituição de acolhimento.

No 3º Capítulo são apresentadas as principais atividades realizadas durante o estágio académico. Este capítulo subdivide-se em quatro subcapítulos que representam as quatro grandes áreas das tarefas realizadas pela estagiária na instituição de acolhimento: Socialização Organizacional; Recrutamento e Seleção; Ética Organizacional; e Gestão da Formação. Cada um destes subcapítulos segue a mesma estrutura, iniciando-se com um enquadramento teórico, apresentando o que a revisão da literatura escreve sobre cada uma

das temáticas, de seguida é feito uma descrição das atividades realizadas e uma reflexão crítica sobre as mesmas.

No 4º Capítulo é desenvolvido um projeto de estágio sobre a Descrição a Análise de Funções, composto por um enquadramento teórico, a metodologia, a apresentação dos resultados, a discussão e uma conclusão.

Por último, as reflexões finais sobre todo o trabalho realizado no âmbito do estágio do mestrado de Gestão de Recursos Humanos e das competências desenvolvidas com a elaboração do relatório de estágio.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.1. A Gestão de Recursos Humanos

No início da Revolução Industrial foram construídas grandes fábricas que aglomeravam centenas de operários em instalações degradantes. A produção em massa, aliada a uma organização pouco atenta às necessidades individuais, provocava constantes conflitos e acidentes de trabalho, que incluíam baixos salários e uma carga horária diária de 15 horas durante 6 dias por semana (Gomes et al., 2008).

Posteriormente, na primeira metade do século XX, apareceram os primeiros departamentos das relações industriais, com funções exclusivas de cumprimento das exigências legais laborais. As chefias destes departamentos exerciam controlo direto sobre os colaboradores, a contratação de funcionários em regime de contratos individuais, a contabilização de horas para efeitos de remuneração, cálculo de férias, administração de repreensões e processos disciplinares por infração de contrato laboral, etc. (Chiavenato, 1999). Nesta época Frederick Taylor potencializou o suporte para o que viria a ser futuramente a gestão de recursos humanos, através da otimização da eficiência do processo de produção, sendo pioneiro na elaboração de sistemas de recompensas atribuídos aos colaboradores que atingiam os objetivos individuais (Helms, 2006).

Na década de 80, através da globalização e das mudanças do mercado tecnológico, as empresas optaram por desenvolver também projetos estratégicos, com vista à promoção da sua sustentabilidade (Lawler, 2001). O ser humano passou a ser considerado um recurso no contexto organizacional, tal como os materiais, as novas tecnologias e o capital financeiro (Gomes, 2013). As organizações contemporâneas começaram a apostar no investimento das suas pessoas e no reconhecimento da criatividade, aprendizagem e necessidade pessoal de ter sucesso, estas características humanas que jamais poderão ser substituídas pela evolução tecnológica (Reis, 2010).

Através de uma nova perspetiva, os recursos humanos passaram a ser considerados um investimento organizacional e não uma despesa financeira. Começaram a ser vistos como elementos de suporte fundamentais para as empresas, no alcance dos seus principais objetivos, e no reforço da relação entre a organização e o colaborador. Neste sentido, as organizações sofreram algumas transformações que permitiram alterar as rigorosas hierarquias existentes, para a adoção de uma atitude mais dinâmica e flexível,

a qual contribuiu para a diminuição de problemas que exigiam soluções inovadoras e criativas (Lawler, 2001).

Michaels e colegas (2001) definem os recursos humanos como todos os colaboradores que exercem funções numa determinada organização, e que funcionam como um dos motores da mesma, sendo considerados o cérebro de qualquer entidade. Paauwe e Boselie (2005) acreditam que a valorização dos colaboradores permite uma grande vantagem competitiva, sendo assim passível gerir as empresas, potenciado o prestígio das mesmas e a satisfação das pessoas que nela trabalham. Para os autores, esta gestão encontra-se relacionada com a interação dos colaboradores que trabalham nas organizações (Torrington et al., 2008), e que permite o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais. Numa relação recíproca que beneficia ambas as partes com o que cada um tem de melhor para oferecer, nomeadamente o lucro, a competitividade e a participação no mercado dos negócios para as organizações, e melhores remunerações, estabilidade financeira, satisfação e realização profissional para os trabalhadores (Costa & Rizzato, 2018). Sendo necessário que as pessoas assumam uma postura de adaptação face às mudanças ocorridas nos últimos tempos e às exigências cada vez maiores do mercado de trabalho (Birrer et al., 2011).

Chiavenato (2004) defende que a gestão de pessoas deve promover melhores métodos para alcançar os objetivos, no sentido de estimular o desenvolvimento de técnicas para a concretização de resultados favoráveis. Para o autor as organizações necessitam do capital humano para o seu funcionamento, produção, satisfação do cliente, e para competir com a concorrência no mercado profissional. No entanto, Storey (1995, citado por Caetano & Vala, 2007) é da opinião que o conceito de gestão de recursos humanos continua a ser um conceito algo controverso quanto ao seu significado, conteúdo das práticas e objetivos. Caracteriza esta gestão como uma função específica presente nas organizações, que permite elaborar sistemas eficientes e satisfatórios de trabalho, a partir da perspetiva humana.

Boselie, Dietz e Boon (2005) realçam a preocupação da gestão de recursos humanos relativamente às decisões praticadas pelas organizações quanto às políticas, princípios e estruturas utilizadas na gestão dos seus colaboradores. O objetivo final prende-se com as práticas que promovam o sucesso organizacional e contribuam para melhores desempenhos individuais e organizacionais (Ceitil, 2013).

Neste sentido, Paauwe e Boselie (2005) distinguiram quatro práticas fundamentais da gestão de recursos humanos: a formação e o desenvolvimento; os prémios e as

recompensas; a gestão de desempenho e a avaliação; e o recrutamento e a seleção. Segundo os autores, revelam efeitos relativos ao contexto específico interno, que está relacionado com o conteúdo do sistema de produção, ou externo, referente à legislação em prática no país e à intervenção sindical na organização.

Huselid (1995) faz referência à introdução do conceito de *High Performance Work Practices* (HPWP), o qual abrange os processos de recrutamento e seleção; sistemas de gestão de desempenho; incentivos e compensações; e a formação e o desenvolvimento dos colaboradores. Este conceito apresentava como objetivo o aumento da motivação e dos conhecimentos e capacidades, e o desenvolvimento das competências dos colaboradores da organização. Para o autor, a vantagem competitiva é alcançada de forma a reforçar as complementaridades e contribuições entre todas as práticas desenvolvidas, através de estratégias de gestão de recursos humanos válidas.

Segundo Esteves (2008) existem estudos que revelam uma associação positiva entre a perceção dos colaboradores acerca das práticas de gestão de recursos humanos aplicadas na sua organização, a satisfação, a motivação e o comprometimento. Estas investigações demonstram que quanto mais as práticas utilizadas são sentidas como justas e claras pelos colaboradores, maior é a motivação, a satisfação e o comprometimento ao seu local de trabalho, o que acaba por refletir um menor índice de *turnover*.

De acordo com a investigação de Hinkin e Tracey (2010) as organizações que apresentam melhores resultados revelam algumas práticas em comum, como a cultura de responsabilidade e comunicação assertiva com os colaboradores; horários adaptáveis às mudanças necessárias; procedimentos inovadores de atração, seleção e retenção de talentos qualificados; programas de formação; sistemas de gestão de desempenho ajustados aos objetivos da organização; e programas de compensação. Os autores concluem que estas práticas podem ser implementadas em qualquer organização, tendo em conta as suas próprias necessidades. Apresentam um custo reduzido e revelam um impacto significativo nos comportamentos e atitudes dos recursos humanos.

Relativamente a Portugal, o início do século XX foi marcado por um período de grande instabilidade ao nível político, motivado pela queda da monarquia e pela instauração da república. Os operários do setor industrial começavam a evidenciar o seu ativismo através de greves motivadas pela procura de melhores condições de trabalho e de remuneração. O que acabou por originar a aprovação da legislação que regulamentava a duração da semana de trabalho, o direito à greve e a autorização de sindicatos (Cunha, 1996). Estas medidas consistiram numa grande força reivindicativa para a realização de

negociações coletivas que conquistaram um papel de enorme relevância nas organizações. E que contribuiu para uma projeção bastante significativa dos departamentos de pessoal e dos seus responsáveis (Moreira, 2005).

Segundo Cunha (1996) a função de pessoal consegue afirmar-se no meio organizacional português, principalmente no setor industrial nos finais dos anos 80, onde até então eram exercidos tendo como base critérios políticos. Foram também desenvolvidos novos serviços, nomeadamente nas áreas do recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e a formação de recursos humanos. No entanto, Gomes et al. (2008) destacam que a maioria das organizações ainda não possuem um gestor de recursos humanos no conselho administrativo. Peretti (2011) refere que as funções da gestão de recursos humanos das pequenas empresas são normalmente administradas pela direção das mesmas. O autor defende que as médias e grandes organizações devem dispor de um departamento de recursos humanos, principalmente se a organização for composta por mais de 100 colaboradores.

Bilhim (2009) acredita que a gestão de recursos humanos terá num futuro próximo a gestão integral do capital humano e da organização. Na procura da valorização e identificação de trabalhadores com capacidades necessárias ao bom desempenho das funções, com base na satisfação no trabalho, e na oportunidade de poderem pronunciar-se quanto ao seu processo de promoção.

Martins e Silva (2013) destacam algumas funções assumidas futuramente pelos departamentos de recursos humanos: 1) parceria na definição e concretização de estratégias; 2) arquitetura na conexão de vários elementos estruturais; 3) auditoria de *know-how* e cultura da empresa; 4) especialidade administrativa na inclusão de melhorias contínuas no funcionamento do processo administrativo; e 5) estimulação do empenho organizacional. Para Almeida (2012) os responsáveis de recursos humanos irão assumir cada vez mais funções essenciais nas organizações, onde terão oportunidade de se envolverem na definição da estratégia organizacional e na direção da organização. Segundo Chiavenato (1999) o alcance da missão, a realização de metas e a concretização dos objetivos da organização, contribuem também para a eficácia e o sucesso da mesma.

CAPÍTULO II: CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO

No que respeita à caracterização da organização que se segue, houve recurso a diferentes fontes da organização. No entanto, por tratar-se de documentação não publicada, bem como de discurso oral, não foi possível a apresentação das fontes.

2.1. Breve História

A sociedade Quinta da Ombria, S.A. é uma entidade gerida pelo Grupo Pontos sediado na Finlândia que assume a gestão do projeto imobiliário designado Ombria Resort, bem como a mediação imobiliária de todos os imóveis destinados a venda. As instalações da organização estão localizadas num edifício clássico posteriormente reabilitado no centro da cidade de Loulé, numa das ruas comerciais mais antigas e movimentadas da cidade.

A QDO Hotel, S.A. é a entidade proprietária do Hotel Viceroy do Ombria Resort que efetuará a sua exploração. O Quinta da Ombria – Fundo Especial Fechado de Investimento Imobiliário consiste numa entidade igualmente ligada ao Ombria Resort, que é proprietário dos loteamentos e aldeamentos existentes futuramente no *resort* e que irá promover a sua construção e venda.

O projeto imobiliário Ombria Resort está a ser construído no coração do Algarve a 8 kms da cidade de Loulé, nas proximidades das áreas protegidas da Fonte da Benémola e das aldeias pitorescas de Querença e Tôr, com abertura prevista para o ano 2020.

Este projeto ambiciona ser pioneiro na nova geração de *resorts* através da entrada na região do Algarve e no sul da Europa da marca hoteleira de luxo Viceroy Hotels & Resorts, com um portfólio considerável de hotéis e *resorts* localizados em todo o mundo.

O sublime Viceroy e Ombria Resort têm como objetivo representar uma combinação de uma atmosfera campestre com uma atenção excepcional ao *design*, serviço e aos detalhes, para oferecer o mais confortável e moderno retiro de 5 estrelas aos seus clientes. Onde os conceitos como o retorno do investimento, a rentabilidade e o sucesso comercial interagem com outros tão importantes, como a sustentabilidade ambiental, a proteção, a estimulação da cultura local e do património algarvio.

O Ombria Resort pretende ser uma extensão da área onde está localizado, em perfeita integração com a mesma, onde será criado um ambiente adequado para que os

seus futuros clientes sintam que são uma parte ativa da comunidade local e da própria comunidade do *resort*. Onde poderão conhecer as proximidades da região, a cultura, o património, e a gastronomia local, de forma a contribuir para o crescimento das empresas locais e para a riqueza das famílias algarvias.

Ao nível do seu serviço, o Ombria Resort pretende que este seja de excelência, alcançado através da sua consistência, motivação da equipa, formação, objetivos bem definidos, estratégias e ações direcionadas individualmente a cada colaborador da organização.

O Ombria Resort será um composto empresarial consistente e integrado nas seguintes áreas:

- ✓ Hotel de 5 estrelas com 85 quartos;
- ✓ 65 residências de marca;
- ✓ 370 unidades compostas por apartamentos e moradias de condomínio de 4 estrelas;
- ✓ 31 residências de casas-chaves (chave na mão);
- ✓ 5 lojas F&B (*outlets*);
- ✓ SPA e Ginásio;
- ✓ Centro de conferências;
- ✓ Junior Club;
- ✓ Mini-mercado e mercado gourmet;
- ✓ Áreas comuns que incluem uma típica praça portuguesa, áreas verdes e jardins;
- ✓ Campo de golfe de 18 buracos por 70;
- ✓ Club House, incluindo Bar Buraco 19, Caddy Master, áreas de armazenamento, vestiários, e área de estacionamento para *buggies*;
- ✓ Outras instalações de golfe, incluindo *driving range*, área de curto jogo e *putting green*;
- ✓ Green Keeping e área de manutenção;
- ✓ Área de escritórios;
- ✓ Clube de proprietários (para aprovação);
- ✓ Área de escritórios de segurança;
- ✓ Lago artificial com uma plataforma de madeira e uma capela para eventos, casamentos, desporto e entretenimento (para aprovação);

- ✓ Outras instalações desportivas e de lazer (2 centros de futebol, centro de ténis, rocódromo, instalações para ciclismo e rastreamento) (para aprovação);
- ✓ Pequeno observatório astronómico (para aprovação);
- ✓ Área de cultivo para atividade agrícola do Ombria Resort;
- ✓ Pequena área de mercado dentro da praça;
- ✓ Pequena área de celeiro para abrigo de pequenos animais, e animais de estimação (para aprovação);
- ✓ Plano de tratamento de água;
- ✓ Beach clube (fora dos limites do Ombria Resort).

2.2. A Missão

Desenvolver e explorar áreas de negócio verdadeiramente diferenciadoras que satisfaçam na íntegra os desejos e motivações dos seus clientes, num empreendimento com um *design* e conceito arquitetónico exclusivos, onde o respeito pelo ambiente e a excelência do serviço se apresentam como elementos chave da atividade.

2.3. A Visão

Posicionar o seu empreendimento como o melhor e mais conceituado e luxuoso empreendimento da região, alicerçado em premissas como autenticidade, responsabilidade social, saúde e bem-estar, meio ambiente e exploração do património local.

2.4. Os Valores

- **Proatividade** – o sucesso pessoal e profissional depende de atitudes proactivas. Procuramos estar atentos aos acontecimentos, reunir informações e analisá-las, ou seja, ter a capacidade de nos anteciparmos aos fatos na nossa área de atuação.
- **Qualidade** – garantir aos nossos clientes uma prestação de serviços de qualidade e nível superior às suas expectativas, com uma atmosfera afável e requintada, num enquadramento ambiente natural e tranquilo.
- **Confiança** – enquanto expressão da nossa ética, transparência e integridade, manter uma imagem credível e estabelecer uma relação de evidente

profissionalismo e confiança com todos os intervenientes (*stakeholders*), para que a fiabilidade da nossa marca perdure e seja reconhecida num horizonte de longo prazo.

- **Inovação** – a inovação reside na essência das nossas atividades para surpreendermos e aportarmos valor às áreas de negócio onde operamos, de forma a alavancar o nosso crescimento, de forma contínua e sustentada.
- **Competência** – traçamos objetivos ambiciosos e usamos toda a nossa competência para os alcançarmos, garantindo um serviço de elevada qualidade e consolidando uma relação de excelência com os nossos clientes.
- **Responsabilidade Social** – agimos numa lógica de crescimento sustentável, com especial atenção às vertentes ambiental e social, protegendo e preservando o meio onde estamos inseridos e contribuindo para o desenvolvimento socioeconómico das instituições e das comunidades locais.
- **Talento** - os nossos colaboradores são fatores determinantes para o nosso desempenho. Por isso, estimulamos e proporcionamos o seu desenvolvimento profissional e pessoal, para que acompanhem a evolução e o crescimento da empresa.
- **Legislação** - agimos em conformidade com a legislação e regulamentação vigentes, respeitamos os direitos humanos e as melhores práticas laborais e mantemos um relacionamento correto e transparente com todas as autoridades.

2.5. Políticas

- Corresponder às **expetativas dos nossos stakeholders** com um atendimento/serviço de qualidade;
- Contribuir para o **aumento da empregabilidade** através da criação direta de postos de trabalho;
- Manter uma ótima **relação qualidade-preço**;
- Contribuir para a **coesão e inclusão social** através da integração de desempregados, jovens à procura do primeiro emprego, promoção da igualdade de oportunidades e género, e a criação de emprego por conta própria;
- Prevenir os **riscos para a segurança**;

- Favorecer a **sustentabilidade de recursos** através da utilização de tecnologias inovadoras que valorizam as energias alternativas e a gestão eficiente dos recursos;
- Promover o **desenvolvimento das competências** e o mérito;
- Contribuir para o **desenvolvimento social e económico** da comunidade.
- **Competitividade e internacionalização** através de uma estratégia de marketing e comunicação direcionada não apenas para captar o mercado nacional, mas também claramente formatada para a internacionalização junto de um conjunto de mercados considerados estratégicos.

2.6. Objetivos Estratégicos

- Tornar a futura unidade hoteleira Viceroy e Ombria Resort Algarve uma referência no mercado, através da junção de um conjunto de fatores diferenciados, que permitirão obter um empreendimento completo, com um serviço de excelência, que permitirá captar diferentes tipos de mercado *upscale*, que procuram produtos de elevado valor acrescentado. A entidade planeou todo o seu projeto de investimento de forma a obter um produto turístico diferenciador, que se propõe misturar experiências com a beleza pitoresca do Algarve, onde o objetivo é possibilitar aos clientes a vivência do “algarve real”. Ombria Resort - o produto composto que se deseja satisfaça a procura turística mais exigente e sofisticada. Uma nova marca representativa da região e adequada às preferências de portugueses e estrangeiros, onde será altamente privilegiado o contacto com a natureza, com as comunidades locais, promovendo um conhecimento mais profundo, não só da localidade como das pessoas que a caracterizam. Estes desígnios só serão alcançados com a prestação de um serviço dedicado, customizado e altamente profissional. Trata-se da oferta de um estilo de vida diferenciador que alia a sofisticação com a autenticidade das experiências;
- Contribuir para o combate à sazonalidade no setor turístico na região do Algarve através da diversidade de serviços a disponibilizar no empreendimento. Como referido, a entidade irá disponibilizar um conjunto variado de experiências, não só no próprio empreendimento como fora dele, tendo como objetivo criar um produto completo, capaz de gerar fluxos turísticos ao longo de todo o ano. Para o efeito, irá disponibilizar aos seus hóspedes os seguintes serviços: alojamento;

F&B (restaurantes, bares, serviços de snacks); SPA (com diversas salas de tratamento e serviços associados); centro desportivo com um ginásio equipado para satisfazer diversas modalidades desportivas; disponibilização de um campo de golfe de 18 buracos; oferta de experiências únicas no empreendimento; condições para a realização de conferências, reuniões, jantares, entre outros; para o mercado *corporate*, a realização de eventos diversificados ao longo do ano, como eventos alicerçados na temática do clima e das diferentes estações do ano, eventos relacionados com a agricultura e natureza (colheita de azeitona, mel, uvas, medronhos, etc.), entre outros;

- Contribuir para a diversificação da oferta turística do concelho, nomeadamente nos segmentos de nichos identificados como *target*. A entidade beneficiária quer posicionar o seu empreendimento como totalmente novo para a região, não tendo por base o produto “sol e mar” tradicional (embora seja garantido o *transfer* para as melhores praias). Tratar-se-á de um produto turístico de excelência, capaz de satisfazer diferentes tipos de mercado, orientado para o segmento *upscale*;
- Coadjuvar no processo de dinamização, consolidação e promoção da região enquanto destino turístico, através da excelência que se pretende alcançar no serviço, bem como as diversas parcerias a desenvolver com produtores de produtos característicos da região. O conceito associado ao projeto procura promover o contacto com a região, a natureza, os produtos locais e a comunidade. Pretende-se que a criação deste empreendimento venha a ter um efeito positivo na economia da região, trabalhando em parceria com agentes locais e regionais;
- Projetar internacionalmente o empreendimento Ombria Resort e a região Algarve, a par do referido no ponto anterior. A empresa considera que para atingir o sucesso pretendido terá que promover a sua unidade nacional e internacionalmente. Para o cumprimento deste objetivo terá um papel determinante, a par do produto em si, que se encontra fortemente direcionado para diferentes mercados internacionais, o grupo empresarial internacional onde a entidade se insere. Não obstante, na fase de planeamento do presente projeto, foi desenvolvido um Plano de Marketing e Comunicação, fortemente direcionado para o mercado internacional;
- A ligação à Viceroy, empresa hoteleira com origem nos Estados Unidos da América, irá potenciar especialmente a atração por parte de hóspedes estrangeiros, aos quais se espera que sejam a maioria clientes da empresa. No entanto, a

entidade promotora pretende que o Ombria Resort seja usufruído pela população local, nomeadamente incentivando a frequência da praça central do Hotel e o Clubhouse. O conceito incorpora a inclusão de serviços básicos para usufruto de residentes e visitantes, que será dinamizado essencialmente junto dos habitantes da região.

2.7. As Políticas Ambientais

A Quinta da Ombria, S.A. considera o planeta terra como “o nosso *habitat*” e por isso defende que este deve ser protegido e estimado. Sendo da sua responsabilidade cuidar do meio ambiente para que as futuras gerações possam também usufruir dele.

Pretende que o Ombria Resort seja um *resort* ecológico desde o seu planeamento, ao processo de construção, materiais e orientação de serviços. Para tal, espera obter a certificação ambiental internacional e a certificação de serviços de qualidade internacional, através dos regulamentos ISO.

Neste sentido, será instalado um sistema para aproveitamento geotérmico com recurso a bombas de calor, completamente seguro, uma vez que se optou pela utilização de circuitos fechados, onde circula um fluido inócuo do ponto de vista ambiental, não existindo qualquer contacto com o subsolo. A preocupação com o ambiente estende-se ao material utilizado para enchimento do furo, que é um material inerte ao material do permutador de calor. Sendo extremamente resistente, no processo de perfuração serão utilizadas sondas que enquanto perfuram, revestem o furo evitando a migração de diferentes camadas do subsolo.

A solução com Geotermia apenas necessita de áreas técnicas interiores, tendo em consideração que o sistema primário está enterrado, não existe qualquer impacto visual nem de ruído. O impacto da instalação no subsolo será pouco significativo, uma vez que o sistema irá funcionar em modo de aquecimento no inverno e de arrefecimento no verão, existindo um razoável equilíbrio térmico ao nível global do empreendimento. Considerando a emissão de CO₂, a aplicação do sistema de bombas de calor permitirá uma redução da emissão de CO₂ entre 342.133 e 372.991 kg de CO₂/ano, quando comparado com um sistema “base” de *chillers* e caldeiras a gás natural.

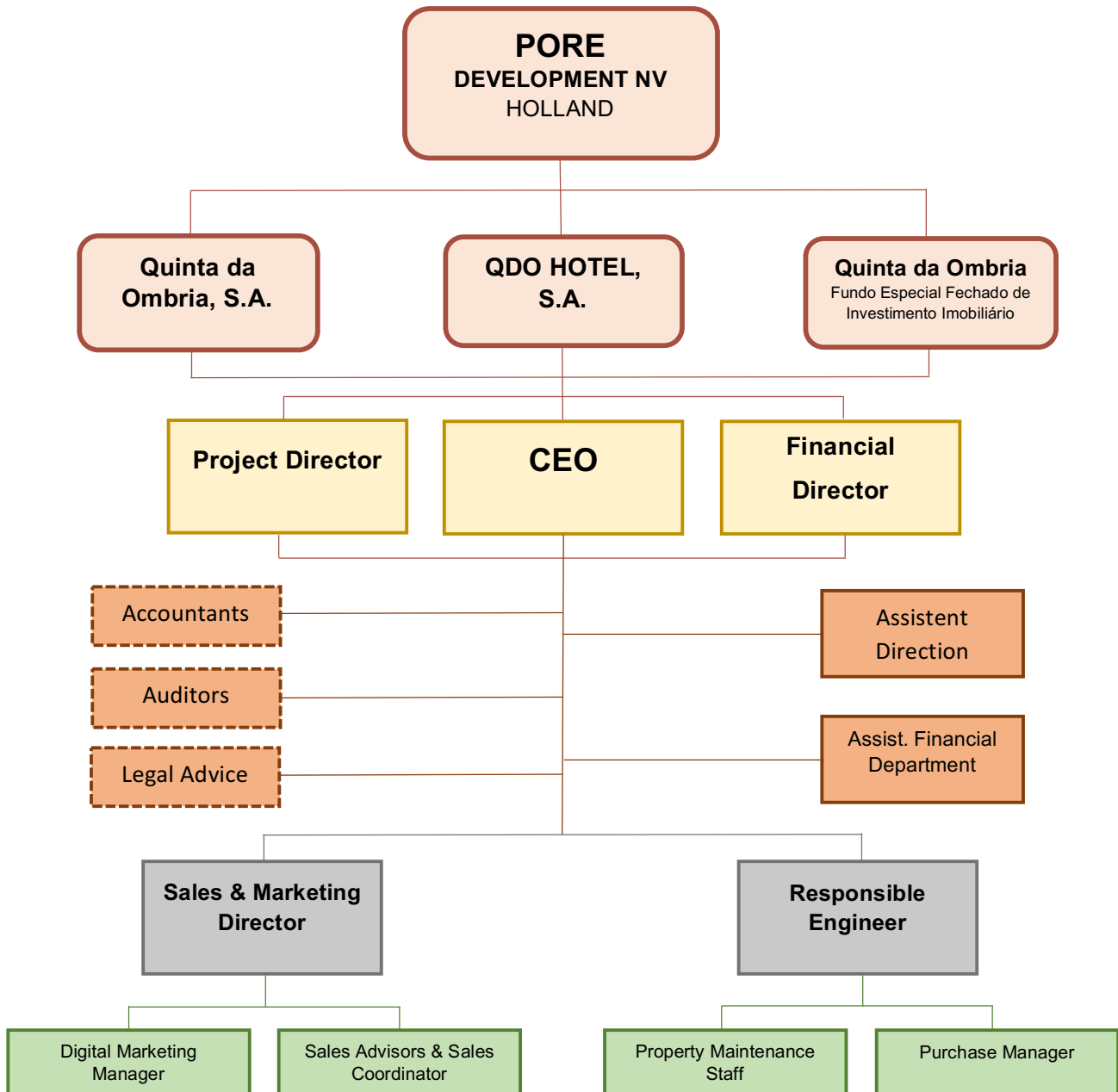
Ainda em termos ambientais pode ser referida a preocupação com a poupança de água, reutilização de recursos locais, valorização da fauna, flora, património e paisagem. Destaca-se a utilização de vegetação natural existente na propriedade que exige menos rega e manutenção, a recuperação e a reutilização das águas pluviais, o sistema de rega

eficiente, a reutilização de recursos locais, a preservação e a criação de *habitats* para fauna, o reforço de plantas raras e ameaçadas, e a preservação e/ou recuperação do património.

Devido à sua magnitude o empreendimento Ombria Resort será um projeto de referência nacional de aplicação de uma energia com fonte renovável, enquadrando-se nos desafios e nas metas europeias traçadas até 2030. Referem um aumento de 27% da eficiência energética e do consumo de energia com origem em fontes renováveis e uma redução de 40% dos gases com efeito de estufa. Pretende promover ainda o potencial energético endógeno, diversificando as fontes de energia que contribuem para o *mix* energético e contribuindo para uma maior independência energética do país.

2.8. Organigrama da Empresa

Figura 2.1: Organigrama da Empresa



2.9. Análise SWOT do Ombria Resort

Figura 2.2: Análise SWOT

FATORES INTERNOS										
POSITIVOS	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #d3d3d3; color: green; text-align: center;">Pontos Fortes</th> <th style="background-color: #d3d3d3; color: red; text-align: center;">Pontos Fracos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Nova geração de <i>resorts</i> de cinco estrelas, entrada da cadeia hoteleira de luxo Viceroy Hotels & Resorts em Portugal; - Conceito inovador e disruptivo, design e conceito arquitetónico exclusivos; - Serviço de excelência, especializado, personalizado, e altamente profissional; - Imagem de sucesso e <i>site</i> apelativo; - <i>Resort</i> ecológico, sustentabilidade ambiental e de recursos, tecnologias inovadoras, energias alternativas; - Responsabilidade social, desenvolvimento social e económico da comunidade, aumento da empregabilidade; - Ótima relação qualidade-preço; - Competitividade e internacionalização – Plano de Marketing e Comunicação; - Combate à sazonalidade; - Variedade de serviços. </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Novo <i>resort</i> não estabelecido (vendas imobiliárias fora do plano); - Localização distante da praia, sem vista para o mar; - Necessidade de pessoal especializado e profissional numa região com baixa densidade populacional qualificada; - Várias propriedades situadas para o norte. </td> </tr> <tr> <th style="background-color: #d3d3d3; color: green; text-align: center;">Oportunidades</th> <th style="background-color: #d3d3d3; color: red; text-align: center;">Ameaças</th> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos voos <i>lowcost</i> no aeroporto de Faro; - Localização geográfica privilegiada (vista panorâmica) perto das áreas protegidas da Fonte Benémola e das aldeias de Querença e Tôr; - Clima ameno; - Proximidade da cidade de Loulé, da loja multinacional IKEA e do Mar Shopping; - Acesso à comunidade, cultura e gastronomia local, e ao património algarvio. </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Sazonalidade acentuada da atividade; - Aumento de destinos concorrentes; - Qualificação baixa de recursos humanos existentes no território; - Elevada oferta de soluções em outras localidades algarvias; - Pouco reconhecimento do nosso país como destino de luxo; - Rotas <i>lowcost</i> para outros destinos internacionais; - Portagens na A22; - Crise económica nacional e internacional; - Reduzida rede de transportes públicos na região algarvia. </td> </tr> </tbody> </table>	Pontos Fortes	Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> - Nova geração de <i>resorts</i> de cinco estrelas, entrada da cadeia hoteleira de luxo Viceroy Hotels & Resorts em Portugal; - Conceito inovador e disruptivo, design e conceito arquitetónico exclusivos; - Serviço de excelência, especializado, personalizado, e altamente profissional; - Imagem de sucesso e <i>site</i> apelativo; - <i>Resort</i> ecológico, sustentabilidade ambiental e de recursos, tecnologias inovadoras, energias alternativas; - Responsabilidade social, desenvolvimento social e económico da comunidade, aumento da empregabilidade; - Ótima relação qualidade-preço; - Competitividade e internacionalização – Plano de Marketing e Comunicação; - Combate à sazonalidade; - Variedade de serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> - Novo <i>resort</i> não estabelecido (vendas imobiliárias fora do plano); - Localização distante da praia, sem vista para o mar; - Necessidade de pessoal especializado e profissional numa região com baixa densidade populacional qualificada; - Várias propriedades situadas para o norte. 	Oportunidades	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos voos <i>lowcost</i> no aeroporto de Faro; - Localização geográfica privilegiada (vista panorâmica) perto das áreas protegidas da Fonte Benémola e das aldeias de Querença e Tôr; - Clima ameno; - Proximidade da cidade de Loulé, da loja multinacional IKEA e do Mar Shopping; - Acesso à comunidade, cultura e gastronomia local, e ao património algarvio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sazonalidade acentuada da atividade; - Aumento de destinos concorrentes; - Qualificação baixa de recursos humanos existentes no território; - Elevada oferta de soluções em outras localidades algarvias; - Pouco reconhecimento do nosso país como destino de luxo; - Rotas <i>lowcost</i> para outros destinos internacionais; - Portagens na A22; - Crise económica nacional e internacional; - Reduzida rede de transportes públicos na região algarvia. 	NEGATIVOS
	Pontos Fortes	Pontos Fracos								
<ul style="list-style-type: none"> - Nova geração de <i>resorts</i> de cinco estrelas, entrada da cadeia hoteleira de luxo Viceroy Hotels & Resorts em Portugal; - Conceito inovador e disruptivo, design e conceito arquitetónico exclusivos; - Serviço de excelência, especializado, personalizado, e altamente profissional; - Imagem de sucesso e <i>site</i> apelativo; - <i>Resort</i> ecológico, sustentabilidade ambiental e de recursos, tecnologias inovadoras, energias alternativas; - Responsabilidade social, desenvolvimento social e económico da comunidade, aumento da empregabilidade; - Ótima relação qualidade-preço; - Competitividade e internacionalização – Plano de Marketing e Comunicação; - Combate à sazonalidade; - Variedade de serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> - Novo <i>resort</i> não estabelecido (vendas imobiliárias fora do plano); - Localização distante da praia, sem vista para o mar; - Necessidade de pessoal especializado e profissional numa região com baixa densidade populacional qualificada; - Várias propriedades situadas para o norte. 									
Oportunidades	Ameaças									
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos voos <i>lowcost</i> no aeroporto de Faro; - Localização geográfica privilegiada (vista panorâmica) perto das áreas protegidas da Fonte Benémola e das aldeias de Querença e Tôr; - Clima ameno; - Proximidade da cidade de Loulé, da loja multinacional IKEA e do Mar Shopping; - Acesso à comunidade, cultura e gastronomia local, e ao património algarvio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sazonalidade acentuada da atividade; - Aumento de destinos concorrentes; - Qualificação baixa de recursos humanos existentes no território; - Elevada oferta de soluções em outras localidades algarvias; - Pouco reconhecimento do nosso país como destino de luxo; - Rotas <i>lowcost</i> para outros destinos internacionais; - Portagens na A22; - Crise económica nacional e internacional; - Reduzida rede de transportes públicos na região algarvia. 									
FATORES EXTERNOS										

2.10. Caracterização dos Recursos Humanos

A Quinta da Ombria S.A. considera que os recursos humanos constituem um elemento crucial para o sucesso do desempenho organizacional, sendo absolutamente decisivos para o cumprimento da sua missão.

Como a instituição de acolhimento não possui um departamento de recursos humanos, compete à administração (direção e chefes de departamento) a coordenação e a gestão dos recursos humanos da organização. Os elementos da administração encontram-se sempre disponíveis para o esclarecimento de qualquer dúvida ou preocupação que os colaboradores manifestem em relação à sua atividade profissional.

A Quinta da Ombria S.A. procura encontrar a pessoa certa para o lugar certo, com vista a promoção do sucesso da empresa. No entanto, tem consciência de que tal só é possível se houver um alinhamento da estratégia do negócio aos conhecimentos especializados, que advêm da atração e retenção de talentos.

Para a administração é essencial reter que o trabalho em equipa melhora a capacidade de relacionamento e a resolução de conflitos, estimula a criatividade, a comunicação aberta e honesta, e fortalece o compromisso para com a organização.

Desta forma, a instituição de acolhimento procura investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, estimulando a sua participação em ações de formação de forma a aumentar a interação entre os mesmos, a capacidade de iniciativa e o desenvolvimentos e o aperfeiçoamento de novas competências.

Atualmente, a organização emprega 13 colaboradores contratados nas diversas áreas: direção geral, projeto, financeira, e marketing e vendas.

De seguida serão apresentados alguns gráficos com base em alguns indicadores como o género, a idade, as habilitações literárias e a antiguidade dos colaboradores.

2.10.1. Género dos Colaboradores

Relativamente ao género dos colaboradores atuais da organização, como podemos verificar no gráfico 2.1. evidencia-se um maior número de colaboradores do género masculino.

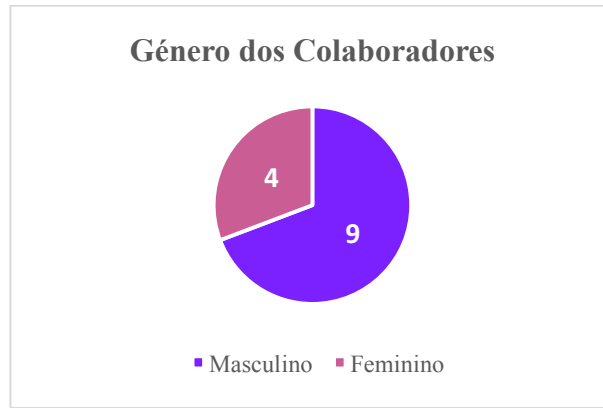


Gráfico 2.1: Género dos colaboradores da Empresa

2.10.2. Idade dos Colaboradores

No que diz respeito à idade dos colaboradores, verifica-se um maior número de colaboradores com idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos (4 colaboradores), sendo que a maioria são do sexo masculino.

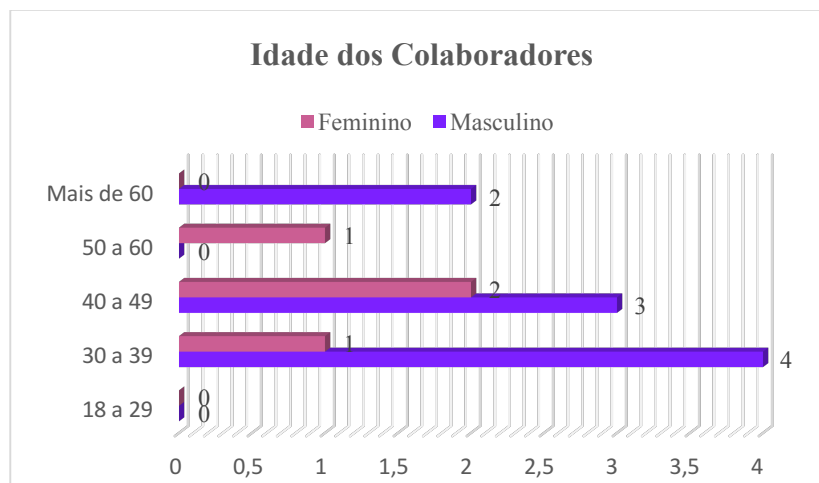


Gráfico 2.2: Idade dos colaboradores da Quinta da Ombria, S.A

2.10.3. Habilitações Literárias

No que se refere às habilitações literárias podemos observar no gráfico 2.3. uma maior existência de colaboradores com licenciatura (8 colaboradores).

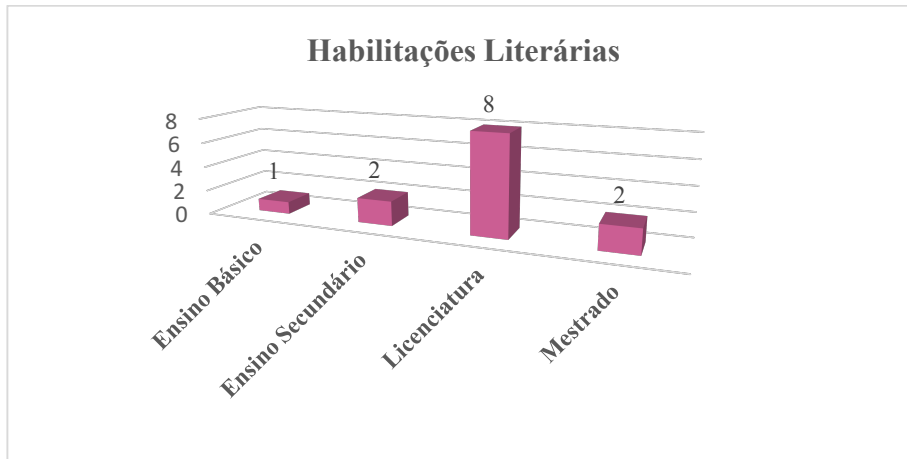


Gráfico 2.3: Habilitações literárias dos colaboradores da Quinta da Ombria, S.A.

2.10.4. Antiguidade dos Colaboradores

Em relação à antiguidade dos colaboradores denota-se uma percentagem mais elevada de colaboradores contratados entre 1 a 9 anos (6 colaboradores), sendo que apenas 2 apresentam um maior número de anos na empresa (10 a 20 anos).

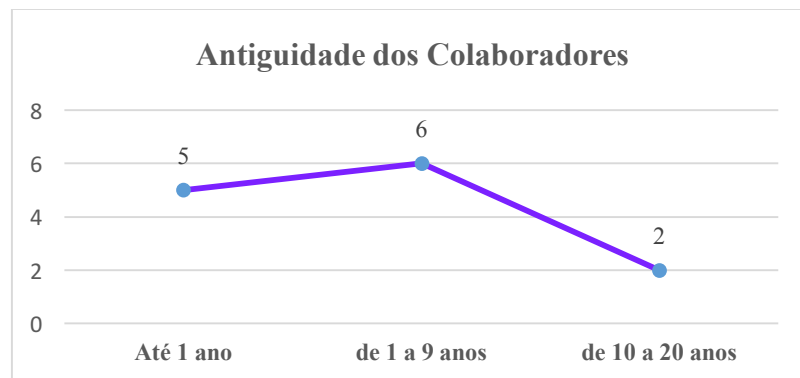


Gráfico 2.4: Antiguidade dos colaboradores da Quinta da Ombria, S.A.

CAPÍTULO III: CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DESEMPENHADAS DURANTE O ESTÁGIO

3.1. Socialização Organizacional

3.1.1. Enquadramento Teórico

A socialização organizacional tem sido tema de investigações progressivas e bastante significativas nas últimas quatro décadas, quanto à sua tentativa de conceptualização (Schein, 1990) mediante vários modelos, e, mais recentemente, através do desenvolvimento de estudos com sentido longitudinal (Ashforth & Saks, 1996). No entanto, verificam-se algumas lacunas apesar de existir um leque bastante vasto de literatura associada à temática, referente ao papel do processo de socialização e à forma como os constructos são avaliados (Morrison, 2002). Quanto à sua definição verifica-se uma harmonia significativa, sendo a socialização vista como o processo em que o indivíduo assimila determinados valores (Almeida, 2012), normas, competências, comportamentos, e o conhecimento social que lhe permitirá assumir um papel e participar como membro da organização a que pertence (Van Maanen, 1996).

Segundo Gruman e Saks (2011) o desempenho dos colaboradores das organizações tornou-se um fator essencial para o sucesso das mesmas. Tem havido um aumento e uma diversificação das práticas de socialização nas organizações, devido à variação de carreiras e empregos por parte dos novos profissionais atuais.

A socialização organizacional é, deste modo, vista como um processo que proporciona aos novos colaboradores de uma organização as ferramentas e os utensílios, para que estes possam colaborar e relacionar-se interna e externamente (Ostroff & Kozlowski, 1992), adaptar-se às suas funções profissionais, à sua equipa de trabalho e à organização em geral (Ashforth et al., 2007). De forma a realçar a importância que o próprio e a sua função têm para a concretização da missão coletiva (Wallace, 2007).

Ao nível macro, Mosquera (2002, citado por Caetano & Vala, 2007) define a socialização organizacional como um processo que permite a adequação do colaborador à organização (*Person-Organization Fit*), por intermédio de um ajustamento entre as suas características e as da própria organização, que permitirá uma resposta mais eficaz aos estímulos que o esperam. Ao nível micro, facilita a adaptação à função que o colaborador irá desempenhar (*Person-Job Fit*), promovendo uma conexão entre as expectativas e as qualificações do mesmo, e as características e as exigências do seu novo posto laboral.

Para Chiavenato (1999) a forma como o processo de socialização é praticado depende dos elementos que contribuem para a identificação do colaborador quanto à organização. Podem incluir encontros frequentes que promovem a relação entre os membros da organização, a interação com personalidades significativas na sua história, ou a estrutura do *layout* dos escritórios que pode ser produzida com base na sua origem cultural.

Neste sentido, Cooper-Thomas e Anderson (2006) consideram pertinente que os gestores estejam conscientes em relação à estrutura das práticas de socialização organizacional, como fator determinante no envolvimento e na identificação dos colaboradores.

Concluídos os processos de recrutamento e de seleção é necessário assegurar da melhor forma possível um acolhimento e uma integração organizacional eficaz para o novo colaborador (Almeida, 2012). Nesta fase inicial, Van Maanen e Schein (1979, citado por Gruman et al., 2006) referem que os novos colaboradores das organizações registam elevados níveis de stresse e ansiedade, devido à falta de rotinas confortáveis para interagir com os outros elementos, e falta de identificação com as atividades em desenvolvimento.

Segundo Louis (1980) o recém colaborador pode experienciar uma situação de choque ou surpresa quando percebe que as expetativas que apresentava não correspondiam em grande medida à realidade que encontrou inicialmente. Com base na teoria de Jones (1983) qualquer indivíduo revela variadíssimas expetativas antes de ingressar numa determinada organização. Que podem resultar de um nível de ansiedade elevado à incerteza do que o espera, e à necessidade de criar uma imagem que permita reduzir uma perceção de maior insegurança. O autor categorizou três níveis de ansiedade face a estes acontecimentos:

- 1) a adaptação à função, à suas características e exigências;
- 2) o estabelecimento/construção de uma rede social de suporte;
- 3) a adaptação a uma nova cultura organizacional.

Saks e Ashforth (1997) defendem a redução dos sentimentos de incerteza e ansiedade vivenciados nos primeiros tempos na organização, como um dos principais objetivos do processo de socialização. Para isso, Almeida (2012) refere a importância do novo colaborador abdicar de um determinado nível de liberdade de ação para integrar a

organização e seguir os seus princípios internos. Para garantir a sua capacidade de reunir as condições de trabalho que melhor lhe possam proporcionar bem-estar.

Na sua investigação, Feij (1998) realça a importância da existência de agentes de socialização que favorecem de um modo formal (instruções, formações, etc.) ou informal (contato com os colegas, superiores, etc.) o processo de aprendizagem dos novos colaboradores, tendo em conta a natureza da função e a fase do processo de socialização. Trice e Beyer (1993) referem que, entre estes agentes é possível salientar os colegas e os orientadores, como elementos fundamentais para o sucesso do processo de acolhimento e integração. Pelos ensinamentos de aspetos informais relacionados com o trabalho, principalmente quando as tarefas são pouco claras ou complexas.

Segundo Schein (1990) e Reis (2010) as reações individuais às práticas de socialização/integração desempenhadas pelas organizações, podem ser classificadas em três tipos:

- **Rebeldia:** rejeita todos os valores e as normas da organização e modifica-a, ou assume uma posição de responsabilidade que o transforma de atacante a defensor dos valores e das normas da mesma.
- **Individualismo Criativo:** aceita alguns valores e normas básicas e essenciais da organização, mas rejeita outros menos relevantes. Neste sentido, a organização pode receber novos princípios e novas formas de comportamento mais eficientes.
- **Conformismo:** aceita todos os valores e normas, sendo uma vantagem a curto prazo tanto para o colaborador como para a organização, mas limitada a longo prazo.

Com base na sua investigação, Almeida (2012) verificou que as organizações podem assumir as seguintes modalidades de socialização:

- **Entrevistas de seleção:** a socialização é iniciada na entrevista de seleção, onde o candidato fica a conhecer o futuro ambiente, a cultura da organização, as atividades desenvolvidas, etc.
- **Conteúdo do cargo:** o novo colaborador deve receber tarefas exigentes que lhe proporcionem êxito no início da sua carreira na organização, para que lhe sejam atribuídas posteriormente tarefas mais complicadas e desafiantes.

- **Supervisor como tutor:** o novo colaborador pode ser selecionado por um tutor que possa facilitar a sua integração na organização. Este representará o ponto de união com a organização e a imagem da mesma.
- **Grupo de trabalho:** pode desempenhar um papel importante na socialização dos novos colaboradores, onde a integração do novo elemento possa ser atribuída a um grupo de trabalho positivo.
- **Programa de integração formal e treino inicial:** é destinado aos novos membros para familiarizá-los com a linguagem, os usos e costumes internos, a estrutura da organização, principais produtos e serviços, missão da organização, etc.

Nesta perspetiva, Bilhim (2004) conclui que uma socialização realizada com sucesso fortalece os laços entre os colaboradores, e os laços existentes entre o colaborador e a organização. Consequentemente, aumenta a motivação e a satisfação do colaborador face à organização, dando menos margem de manobra para que aconteçam mal-entendidos e falhas de comunicação.

3.1.1.1. Estratégias de Socialização

Van Maanen & Schein (1979, citado por Gruman et al., 2006) defendem que a organização pode desenvolver diversas práticas e formas de determinar o processo de socialização aos novos colaboradores. Os autores identificaram sete pares de estratégias de socialização organizacional que podem ser acordadas de várias formas conforme a organização:

- a) Estratégias coletivas e individuais: os novos colaboradores podem socializar-se de forma individual ou em grupo, facilitando a integração e a aprendizagem, reduzindo a dependência face ao agente de socialização.
- b) Estratégias formais e informais: na socialização formal o novo colaborador é destacado como membro recém-chegado para que seja formalizada a sua socialização. A socialização informal orienta o novo colaborador com pouca ou nenhuma formação especial.
- c) Estratégias sequenciais e não-sequenciais: na estratégia sequencial a socialização evolui através de estágios de aprendizagem sucessivos sendo a mais adequada, o que permite aprendizagens graduais do mais simples ao mais complexo. Na

socialização não-sequencial a transferência de um estágio para outro é efetuada sem programas intermédios de formação.

- d) Estratégias em série ou isoladas: a socialização em série aplica papéis que treinam e estimulam o novo colaborador, como por exemplo os programas de aprendizagem e tutorias. A socialização isolada não utiliza papéis, sendo necessário que os novos colaboradores ajam por conta própria.
- e) Estratégias por reforço ou eliminação: a socialização por reforço evidencia e favorece determinadas qualidades e competências do novo colaborador como componente essencial para o desempenho com êxito das novas funções profissionais. A socialização por eliminação tenta excluir características menos desejáveis detetadas durante o processo de recrutamento, de forma a adaptar o novo colaborador ao recente cargo que vai desempenhar.
- f) Estratégias fixas ou variáveis: as estratégias fixas promovem a segurança nos recém-chegados, no entanto, podem marginalizar aqueles que não seguem o seu padrão devido às suas rigorosas conceções de desenvolvimento. As estratégias variáveis proporcionam mais flexibilidade à organização, podendo correr o risco de gerar conflitos e sentimentos de incerteza.
- g) Estratégias por competição ou por concurso: as estratégias por competição permitem uma melhor distribuição dos recursos da organização, o que pode limitar as probabilidades de evolução na carreira após o único insucesso. As estratégias por concurso favorecem a cooperação e a participação dos novos colaboradores dentro da organização e disponibilizam mais possibilidades de mobilidade profissional (Caetano & Vala, 2007; Almeida, 2012; Cunha et al., 2012; Van Maanen & Schein, 1979, citado por Gruman et al., 2006).

No entanto, Jones (1986) converteu as estratégias anteriores em três categorias do processo de socialização:

- **Contexto**: inclui as estratégias coletivas e individuais; formais e informais;
- **Aspetos Sociais**: estratégias em série ou isoladas; por reforço ou eliminação;
- **Conteúdo**: estratégias fixas ou variáveis; sequenciais e não-sequenciais.

As estratégias descritas anteriormente são utilizadas pelas organizações com vista a orientação e administração do comportamento dos seus elementos. Desta forma, para Van Maanen (1996) a organização ao definir de forma consciente as estratégias que mais lhe interessa ao seu contexto, está a aumentar a possibilidade de alcançar os resultados esperados dos seus colaboradores. Mosquera (2002, citado por Caetano & Vala 2007) evidencia que este não deve ser um esforço e uma intenção de adaptação unidirecional, mas um processo inicial de adaptação que se desenvolve nos dois sentidos. Através da procura clara de ajustamento recíproco numa relação de compromissos e cedências mútuas, com vista integração dos objetivos individuais e organizacionais.

3.1.1.2. As Fases do Processo de Socialização

Nas organizações atuais verifica-se que tanto o êxito como o fracasso do colaborador estão dependentes das interações sociais que são estabelecidas na fase inicial da sua integração e na fase do processo de recrutamento e seleção (Caetano & Vala, 2007).

Reis (2010) menciona as três etapas do processo de socialização:

- 1ª Etapa – consiste no primeiro contato do recém colaborador com a organização. Este transporta consigo um conjunto de valores, atitudes e expetativas relacionadas com trabalho a desempenhar e com a própria organização.
- 2ª Etapa – o novo membro encontra-se perante a diferença entre as suas expetativas e a realidade que conhece. Sendo necessário que seja submetido a uma socialização que reduza as suas suposições anteriores, substituindo-as pelas referências e normas da organização.
- 3ª Etapa – o novo colaborador integra as normas da organização, sente-se acomodado pelos colegas, e supera os problemas manifestados na etapa anterior.

Segundo Porter et al. (1987) o desenvolvimento inerente ao processo de socialização abrange três fases fundamentais que devem ser encaradas como um contínuo longo no tempo, devido à mudança que provoca na organização e no seu novo membro.

A primeira fase denomina-se de **socialização antecipatória ou pré-ingresso**, e é iniciada antecipadamente à admissão do colaborador na organização (Porter et al., 1987; Feldman, 1976; Cunha et al., 2012).

É uma fase que decorre durante o processo de recrutamento e seleção, onde são divulgadas informações ao candidato referentes às suas futuras funções profissionais. Esta socialização pretende adaptar e moldar o novo colaborador à organização face às normas, valores, motivações e expectativas que já possuía anteriormente (Almeida, 2012). Funciona como um período de preparação psicológica que estabelece uma determinada imagem e identidade real da organização, que facilite o seu processo de socialização, tendo em conta que o novo colaborador já se encontra psicologicamente preparado para o que vai encontrar (Trice & Beyer, 1993).

A segunda fase é da **acomodação** que é iniciada no primeiro dia de admissão na organização e termina no último dia do período experimental. Neste primeiro dia são iniciadas as relações interpessoais com os superiores hierárquicos e os colegas, com os quais o novo colaborador irá desenvolver e aprender as suas futuras tarefas (Porter et al., 1987; Van Maanen & Schein, 1979, citado por Gruman et al., 2006; Cunha et al., 2012).

Segundo Porter e colaboradores (1987) a organização dispõe de três técnicas de reforço com vista à socialização organizacional:

- Reforço e confirmação: reação positiva da organização às ações e atitudes que os novos colaboradores apresentam;
- Não-reforço: a organização ignora ou não aprova algumas ações e atitudes dos novos membros;
- Reforço negativo: punições por parte da organização dos comportamentos indesejáveis, com vista à sua eliminação.

Para os autores a técnica mais apropriada é o reforço positivo de competências, que o novo colaborador trás da sua experiência anterior. No entanto, caso este não possua a experiência anterior, a organização deverá proporcionar novas experiências com vista o reforço de comportamentos desejados (Porter *et al.*, 1987).

A última fase do processo de socialização é conhecida como a **metamorfose**, onde se pretende que o indivíduo tenha modificado os seus comportamentos de acordo com os objetivos da organização. Almeida (2012) refere quatro requisitos nesta fase:

- Nova auto-imagem: nova perceção de si em resultado das relações interpessoais que estabelece no seio da organização;

- Novos relacionamentos: abandono de antigas amizades e criação de novas amizades que definem quando é que o novo elemento adquiriu o papel social adequado;
- Novos valores: para além de conhecer os valores da organização terá de os aceitar e interiorizar;
- Novas formas de comportamento: aquisição dos comportamentos essenciais à sua manutenção na organização e obtenção de recompensas.

Para Furnham (1997) esta fase consiste numa ponte entre o processo de socialização e a transformação do novo colaborador, que já adquiriu uma nova identidade associada à organização. Através da aquisição de novos comportamentos face à equipa de trabalho, ao desenvolvimento de técnicas e conhecimentos, adequação aos princípios e valores, e à interiorização dos mecanismos e procedimentos da organização. Neste sentido, o novo colaborador torna-se um membro interno da organização, sendo visíveis os sinais de aceitação mútua, assim como os indícios de dependência e reconhecimento (Trice & Beyer, 1993).

3.1.1.3. Acolhimento e Integração

O departamento de gestão de recursos humanos deve constituir uma atenção especial na admissão dos novos colaboradores, de forma a estabelecer práticas que possam favorecer a adaptação à organização e ao local de trabalho, a fim de garantir uma qualidade e eficácia nos processos de acolhimento e integração (Reis, 2010). Estas práticas, segundo Caetano e Vala (2007), têm como objetivo aumentar o conhecimento do novo colaborador face à cultura e aos valores da organização, como também o que é esperado do mesmo como elemento recém-admitido na estrutura organizacional.

Para Reis (2010) este procedimento deve ter uma durabilidade suficiente que permita que o novo colaborador possa ter conhecimento das suas funções profissionais e das técnicas necessárias para a sua realização. Para o autor, os indivíduos que mais rapidamente se integram, mais rapidamente obtêm o reconhecimento do seu desempenho, e segundo Morrison (1993) atingem também maiores níveis de socialização. Fugate et al. (2004) defendem que é através do sucesso deste processo que o colaborador sente que é estimado no seio da organização com a qual passa a identificar-se, e que pode contribuir futuramente para o aumento da sua continuidade profissional.

3.1.1.4. Acolhimento

O processo de acolhimento representa a fase em que o recém-colaborador interage pela primeira vez com a organização enquanto membro efetivo, tendo-o feito anteriormente apenas como elemento externo. Sendo nesta fase que o mesmo deve ser acolhido e inserido na organização, face à promoção da sua socialização e à adaptação com os objetivos da mesma (Cunha et al., 2012).

Almeida (2012) defende que é necessário que este processo seja submetido a uma antecipada planificação estruturada e lógica. De forma a reduzir no primeiro dia de trabalho, o aparecimento de receios, ansiedades e expectativas no novo colaborador, e demonstrar todo o apoio e o desenvolvimento profissional da organização.

Esta etapa permite também ao recém-colaborador o conhecimento do código genético da organização, e das responsabilidades e relações da função que irá desempenhar futuramente (Cardoso, 2008). Segundo Cunha et al. (2012) este conjunto de informações consiste num “kit e/ou manual de acolhimento”, que tem como objetivo facilitar a sua inserção na organização. Para os autores, este “kit” deve dispor de um programa global sobre a empresa, com referência à história, políticas, e códigos de ética e conduta adequados à sua futura função (Chiavenato, 2002).

Gomes et al. (2008) realçam as seguintes informações e documentos que devem compor o “kit” de acolhimento:

- Mensagem do responsável máximo da organização;
- Organograma da organização;
- Produtos e serviços da organização;
- Mapa dos departamentos/edifício;
- Termos chave da organização e da função;
- Código de ética e conduta;
- Cópia do manual de políticas da organização;
- Cópia da descrição e dos objetivos da função;
- Mapa de férias;
- Plano de compensação e outros benefícios (seguros, assistência médica, plano de pensões, bónus, etc.);
- Cópias dos documentos de avaliação de desempenho (incluindo as datas da avaliação);

- Cópias de outros documentos relevantes (requisição de material; reembolso de despesas);
- Programa de formação da organização;
- Informação sobre o plano de carreiras;
- Procedimentos de segurança e emergência;
- Cópias das publicações chave da organização;
- Lista telefónica e eletrónica interna.

No entanto, Cardoso (2008) realça também a importância da realização de uma visita guiada às instalações da organização, e uma apresentação aos novos colegas de trabalho (Chiavenato, 2002) dos diversos departamentos existentes. Neste sentido, o colaborador sentirá que a sua contratação é relevante, sendo um fator promotor de motivação, essencial para a sua integração numa fase tão embrionária (Cardoso, 2008).

Estes programas apresentam normalmente uma duração de um a cinco dias, dependendo da intensidade da socialização que a própria organização pretende aplicar (Almeida, 2012). Nos casos em que o novo elemento ocupa uma posição ao nível da direção, o programa de integração poderá manter-se durante alguns meses com a presença permanente de um tutor (Reis, 2010), que se encarregará de avaliar o seu desempenho (Almeida, 2012).

Para complementar, Silva e Reis (2014) fazem referência às 4 etapas que constituem o programa de acolhimento com base na sua investigação:

- Na 1ª etapa o colaborador irá conhecer as instalações da organização através de uma visita guiada. Em alguns casos esta visita pode ser acompanhada por exibições audiovisuais realizadas por um supervisor ou pelo diretor de recursos humanos.
- Na 2ª etapa o colaborador recém-chegado fica a compreender a história, cultura, normas internas, políticas, estruturação e organograma da organização. Assim como também fica a conhecer a sua equipa de trabalho e responsáveis.
- Na 3ª fase é disponibilizado o manual de acolhimento ao colaborador com todas as informações relevantes sobre o funcionamento e estruturação da organização.

- Na 4ª e última etapa, o colaborador será apresentado aos quadros da organização e ao seu diretor de departamento, que o informará sobre a estrutura e funcionamento do mesmo.

3.1.1.4. Avaliação do Acolhimento

A avaliação do acolhimento consiste na etapa final do processo de acolhimento, que visa o reconhecimento da concretização dos objetivos do programa, e da apreciação do *feedback* dos colaboradores relativamente às experiências vivenciadas durante o processo. Para o autor, esta avaliação é da responsabilidade do tutor, e implica avaliar as características pessoais e profissionais do recém-colaborador, aptidões, e a concretização dos objetivos estabelecidos. Através do preenchimento de uma ficha de acompanhamento e avaliação realizada para esse efeito, que irá atuar sobre a possível contratação ou não do colaborador (Almeida, 2012).

3.1.1.5. O Tutor

O tutor é o responsável pelo acompanhamento e pela informação disponibilizada ao novo colaborador sobre a organização durante o seu período de integração (Almeida, 2012). Sendo para Caetano e Vala (2007) uma prática de suporte afetivo e emocional, que visa apoiar o novo-contratado na gestão dos seus receios, ansiedades e inseguranças, de forma a adquirir confiança nas suas competências, o que segundo Feij (1998) acabará por influenciar o seu comportamento.

Com base na sua investigação Greenberg e Baron (2003) defendem que a tutoria apresenta vantagens comprovadas empiricamente, e que estas estão estreitamente associadas ao sucesso do novo elemento na sua carreira profissional.

No entanto, Chao et al. (1992) valorizam que o papel de suporte psicossocial fornecido ao novo membro não deve ser apenas considerado pelo tutor, mas também pelas hierarquias, colegas de trabalho, amigos e familiares.

3.1.1.6. Integração Organizacional

A integração organizacional deve ser uma das principais preocupações dos departamentos de recursos humanos das organizações. Este processo é definido como o planeamento de um grupo de práticas que contribuem para uma atuação autónoma do

novo colaborador no seu posto laboral (Reis, 2010). No sentido de promover um sentimento de pertença à equipe de trabalho, uma compreensão mais rápida das normas, regras e responsabilidades, e facilitar a apreensão da missão, da visão e dos valores da organização (Costa & Rizzato, 2018).

Para Cunha et al. (2012) é um processo mais extenso que o acolhimento, que disponibiliza ao novo colaborador o acesso a informações mais pormenorizadas relativamente à sua futura função, ao contexto em que está inserido e aos colegas com quem tem de relacionar-se. Sendo para Costa (2003) um programa que promove no recém-colaborador a aquisição de *know-how* mais específicos sobre as práticas da organização, através da utilização de ferramentas praticadas pela organização e desenvolvidas por programas de formação.

Na sua investigação, Reis (2010) evidencia a necessidade de uma planificação de gestão de recursos humanos na integração para promover:

- A formação no posto de trabalho;
- Postos de trabalho rotativos que aumentem a versatilidade dos colaboradores, para que possam conhecer a organização e aumentar competências com a consciência das dificuldades e a análise de determinados elementos relevantes;
- Acompanhamentos mais personalizados propostos por um profissional com experiência no posto de trabalho, e com competência para apoiar o novo colaborador na sua recente função;
- Realização de entrevistas de reavaliação do desenvolvimento das competências que, adequadamente submetido a um cronograma, visam a alteração do próprio programa de integração;
- Calendarização frequentemente reestruturada para a promoção do ajuste do programa de integração sempre que se justificar.

Para Sousa et al. (2006) os processos de integração podem revelar diversas formas:

- Distribuição do manual de acolhimento, de procedimentos e de qualidade, que disponibiliza informações sobre o modo como funciona a organização, favorecendo uma integração adequada.

- *Turn around* pela organização, estruturada de acordo com um plano prévio, em que o novo membro pode conhecer as suas diversas áreas funcionais;
- Formação de acolhimento e integração do novo colaborador.

Cardoso (2008) acrescenta que a integração de um membro desconhecido pode originar alguns comportamentos de resistência, ou algumas posturas de desconfiança por parte dos recém-colegas. Segundo Feij (1998) podem resultar também de algum receio perante a mudança, dando origem à dificuldade em superar os primeiros meses de vínculo à organização. Por outro lado, Ivancevich (1995) faz também referência a sentimentos de incerteza do recém-colaborador, que podem estar relacionados com o medo relativamente à falta de certeza de possuir ou não as competências necessárias para desenvolver as suas tarefas profissionais.

Saks e Gruman (2018) desenvolveram um estudo que pretende explicar como o compromisso profissional dos recém-colaboradores de uma organização pode oscilar durante o primeiro ano de trabalho, e o papel da socialização organizacional no desenvolvimento e na manutenção de elevados níveis de compromisso. Os autores elaboraram um modelo que aborda um novo caminho para a socialização dos recém contratados, no qual os recursos pessoais e as exigências profissionais influenciam os resultados de socialização e o compromisso dos novos colaboradores. Observaram que o caminho da redução da incerteza para a socialização de recém-chegados é estreito e bastante limitado, uma vez que se concentra principalmente na redução dos efeitos negativos das exigências da função, em vez de fornecer os recursos necessários aos recém colaboradores para facilitar a socialização e o envolvimento no contexto de trabalho.

Para fazer face aos comportamentos referidos anteriormente, Costa (2003) concluiu que estes programas são potenciadores de vantagens no combate ao sentimento de incerteza do colaborador que acabou de ser admitido, na diminuição do abandono por parte do mesmo, e na promoção de uma adaptação mais imediata ao ambiente organizacional. Ou seja, segundo Costa & Rizzato (2018) o processo de integração contribuirá para a retenção, o compromisso e um melhor desempenho profissional do recém-colaborador.

3.1.1.7. *Manual de Acolhimento*

O Manual de Acolhimento é uma das ferramentas indispensáveis na área da gestão de recursos humanos, tendo em conta que atua como um método facilitador nos processos de acolhimento, integração e socialização dos colaboradores recém-chegados à organização (Almeida, 2012). Silva e Reis (2014) defendem que este manual deva incluir informações pertinentes sobre a organização, como as suas políticas, funcionamento e estruturação, e para que cumpra a sua função facilitadora dos processos de acolhimento e integração. Segundo os autores este manual deve conter as seguintes informações:

- Introdução do manual e mensagem de boas vindas (Reis, 2010);
- Apresentação da organização que deve incluir a missão, visão, valores, objetivos e políticas da empresa (Varão, 2009);
- Apresentação de organigramas e do departamento onde o novo colaborador será integrado. Nesta seção devem ser explicadas as competências, as funções e responsabilidades do colaborador;
- Carta deontológica da organização (Reis, 2010). Esta seção deve conter os direitos e deveres dos colaboradores, legislação e/ou regulamentação que se aplicam na empresa (Silva & Reis, 2014).

Neste sentido, Reis (2010) salienta também a importância de facultar o manual de acolhimento ao recém-colaborador no dia em que inicia a sua atividade profissional, ou posteriormente à assinatura do contrato de trabalho, para que este possa conhecer a organização o mais rapidamente possível.

Sousa et al. (2006) defendem que como instrumento de apoio ao novo colaborador na descrição da organização e todas as suas especificidades, o manual de acolhimento deve conter:

- Introdução, que englobe uma mensagem de boas-vindas;
- Um breve historial da empresa;
- A orgânica, finalidade e objetivos das diferentes áreas funcionais da empresa;
- Formalidades burocráticas relacionadas com a admissão dos colaboradores e com a vida subsequente dos mesmos na empresa (formulários a preencher, documentos a apresentar, exames médicos, etc.);

- Relações individuais e coletivas de trabalho, ao nível dos direitos, deveres e garantias, envolvendo questões como a duração do trabalho, as faltas e as férias, etc.;
- Princípios e diretrizes do sistema de remunerações, revisões e atualizações, subsídios e regalias sociais e outros benefícios tais como seguros, prémios, abonos, assistência médica, planos de reforma ou pensões, etc.;
- Política de formação e de valorização profissional e de carreira, salientando-se hipóteses evolutivas, esquemas e critérios de avaliação de desempenho.

Segundo Reis (2010) o equilíbrio entre a quantidade e a pertinência é fundamental na sua elaboração, onde apenas devem ser inseridas as informações mais importantes para evitar que o documento seja muito extenso e pouco apelativo ao colaborador. Almeida (2012) realça neste sentido, que este deve ser elaborado de acordo com a organização e o setor de atividade em que o colaborador vai ser enquadrado, para permitir uma integração na organização mais rápida e eficaz.

3.1.2. Descrição das Atividades Realizadas

Como podemos verificar no enquadramento teórico a socialização é um processo de extrema importância numa organização, que tem como objetivo fornecer ferramentas e utensílios aos colaboradores recém-chegados, para a promoção da adaptação ao seu emprego, à sua equipa de trabalho e à organização em geral, na procura do sucesso do seu desempenho profissional assim como também do sucesso da própria organização.

Apesar de não constituir ainda um departamento de recursos humanos, compete à administração a coordenação e a gestão dos recursos humanos da Quinta da Ombria S.A., que demonstra estar sensibilizada com a importância do acolhimento e da integração dos seus novos colaboradores.

O processo de recrutamento e seleção da empresa é realizado pelo diretor do departamento no qual existe a vaga para emprego, com o apoio do diretor geral e em parceria com uma empresa exterior de recrutamento e seleção. A socialização é iniciada logo no processo de recrutamento e seleção, nomeadamente na entrevista de seleção, onde o candidato fica a conhecer o seu futuro ambiente profissional, a cultura da organização,

as atividades desenvolvidas, o sistema de recompensas, etc. Tendo em conta, que é na entrevista que o entrevistador cria expectativas realistas no candidato, e onde este pode expressar os aspetos que mais valoriza de modo a que o entrevistador possa analisar se estes se enquadram na cultura da organização.

Visto não existir qualquer documentação formal para o devido efeito, o supervisor de estágio achou pertinente a elaboração de um Manual de Acolhimento e Integração do Colaborador (ver anexo 1) como prática de socialização, que passaria a ser implementada em 2018. Direcionado aos colaboradores recém-contratados, este manual começou a ser elaborado no início do presente estágio em outubro de 2017, com o objetivo de promover um melhor acolhimento e integração dos novos colaboradores da empresa, num percurso profissional enriquecedor.

Este manual consiste na primeira tarefa do estágio e foi desenvolvido desde a sua estrutura de base. A sua imagem foi solicitada pelo orientador de estágio, conforme os padrões utilizados na empresa. O seu conteúdo é composto por uma mensagem de boas vindas do diretor geral, uma apresentação do manual e dos seus objetivos e importância, seguindo-se de uma apresentação da organização onde constam a imagem, visão, missão, valores, políticas, objetivos estratégicos e políticas ambientais. Posteriormente inclui também informações gerais sobre as instalações da Quinta da Ombria, S.A. nomeadamente os horários, os recursos humanos, o organograma da organização, os direitos e deveres em vigor na legislação atual, o controlo e o registo de assiduidade, as faltas, a remuneração, as férias, a segurança e saúde no trabalho, a avaliação de desempenho, a formação profissional/contínua, o recrutamento e a seleção de novos colaboradores, os estágios curriculares e profissionais, os processos disciplinares e avisos, a cessação de contratos de trabalho e o sistema informático e *internet*. Para finalizar o manual existe um capítulo sobre o processo de acolhimento e integração da organização, que faz referência ao programa de acolhimento, procedimentos, e às informações gerais sobre os colaboradores estrangeiros, e os vistos.

No primeiro dia do processo de socialização é realizada uma reunião com o diretor do departamento, onde é efetuada uma apresentação da organização e das futuras tarefas, seguindo-se a assinatura do contrato e a entrega dos documentos necessários. Posteriormente, é disponibilizado o Manual de Acolhimento e Integração ao colaborador, sendo também proporcionado ao mesmo, um momento de apresentação das chefias e dos futuros colegas de trabalho através de uma visita guiada às instalações. Esta visita é normalmente efetuada com a presença do diretor do departamento onde o novo

colaborador vai iniciar a sua atividade profissional. O percurso da visita engloba a passagem por todos os departamentos a fim de promover um conhecimento completo do espaço físico do edifício, a localização dos departamentos e a oportunidade de conhecer pessoalmente todos os colaboradores da empresa.

Para desenvolver o espírito de equipa no ambiente de trabalho e melhorar o desempenho e a produtividade dos colaboradores no alcance de objetivos comuns são realizadas reuniões quinzenais. Esta reunião é gerida pelo diretor geral. No início de cada reunião a assistente de direção entrega a todos os colegas presentes, a ata correspondente à reunião anterior. No decorrer da reunião todos os presentes têm a oportunidade de partilhar o trabalho que estão a desenvolver no presente momento, esclarecer dúvidas, pedir opiniões e sugestões, apresentar novidades e novos projetos. No final, existe um período de 10 minutos disponível para o colaborador selecionado para esse efeito na última reunião, ter a oportunidade de o dinamizar como bem entender. Podendo fazê-lo através da divulgação de algum tema específico, da narrativa de uma história, da exposição de um vídeo, da realização de um jogo de dinâmica de grupo, etc.

Regularmente, são ainda organizados almoços ou jantares entre todos os colaboradores da empresa incluindo as chefias, durante os dias úteis e aos fins-de-semana. Nas alturas festivas do ano nomeadamente no Natal, realiza-se o Jantar de Natal onde se pratica o jogo do “Amigo Secreto” que representa uma troca de prendas entre todos os membros da organização.

Também são organizadas atividades de *Team Building* ao ar livre, nomeadamente na propriedade do Ombria Resort. Onde, por exemplo, é sugerido participar na construção de pequenas casas de madeira para o alojamento de aves locais, sendo necessário vestuário e calçado apropriados. Depois de concluída a atividade, segue-se um período de almoço e convívio entre todos os participantes que se prolonga até ao final da tarde.

No dia do aniversário de cada colaborador da empresa, sempre que é possível, a administração planea um almoço surpresa, ou é presenteado com uma pequena recordação.

3.1.3. Reflexão Crítica: Socialização Organizacional

Nas organizações atuais verifica-se que uma das suas maiores preocupações consiste na gestão do capital humano, no que diz respeito à motivação e ao bem-estar dos colaboradores. Esta mudança de paradigma é explicada pelo facto de o capital humano

ser considerado a principal razão do sucesso organizacional, ainda que não seja fácil quantificar objetivamente a sua contribuição na concretização dos resultados.

Conforme referido no enquadramento teórico a socialização envolve três fases essenciais, sendo a primeira a **fase antecipatória** que é iniciada antes de o indivíduo ingressar na organização e apresentar qualquer tipo de função empresarial. Este primeiro contato é estabelecido normalmente durante a primeira entrevista do processo de recrutamento, onde o diretor do departamento da vaga em questão procura divulgar ao futuro candidato as informações relativas às funções a que se candidata. Tentando transmitir uma imagem realista e positiva da organização a fim de motivar as expectativas do eventual colaborador sem o induzir em erro.

As candidaturas espontâneas ou para vaga existente de emprego são efetuadas normalmente por via *email*, ctt ou através da entrega pessoal de currículos nas instalações da Quinta da Ombria, S.A. Tendo em conta este processo, a empresa sempre demonstrou preocupação em receber todos os candidatos e outros visitantes (clientes, fornecedores, etc.) com simpatia e profissionalismo para preservar uma imagem de confiança e qualidade. Este primeiro contato pessoal e virtual começou por ser efetuado pelo departamento administrativo, no enquanto desde o início do presente estágio que a receção e as respetivas respostas enviadas via *email* e ctt passaram a ser da minha responsabilidade.

Tendo em conta a segunda fase da socialização, a **fase de acomodação** inicia-se no primeiro dia em que se insere na organização e termina no último dia do período experimental. Como já foi mencionado anteriormente, a Quinta da Ombria S.A. realiza um momento de apresentação da organização, das chefias e dos futuros colegas através de uma visita guiada pelas instalações com a presença do diretor do departamento onde o novo colaborador vai iniciar a sua atividade profissional. Este percurso consiste na passagem por todos os departamentos a fim de proporcionar um conhecimento completo do espaço físico do edifício, a localização dos departamentos e a oportunidade de conhecer pessoalmente todos os colaboradores da empresa. Após a conclusão do Manual de Acolhimento e Integração do Colaborador, a sua entrega passou a ser prática constante no primeiro dia do colaborador na organização.

De acordo com a investigação de Van Maanen e Schein (1979, citado por Gruman et al., 2006) é nesta 2ª fase da socialização que podem ser observadas algumas estratégias como as estratégias coletivas vs. individuais, sendo aplicada na empresa a estratégia individual e personalizada tendo em conta que a empresa possui ainda poucos

colaboradores e o processo de socialização não é uniformizado, pois depende da função que vai desempenhar e do departamento onde a vai realizar. Relativamente às estratégias formais vs. informais, pode ser observado a estratégia informal através da inserção do novo colaborador na sua nova equipa de trabalho e no respetivo departamento, onde poderá socializar de forma natural e espontânea sem estar isolado dos restantes colegas. No que diz respeito às estratégias sequenciais vs. não-sequenciais ambas são utilizadas consoante a necessidade da função profissional do novo colaborador, não sendo aplicado uma única estratégia. Se for uma função que exija uma formação mais concreta e específica será aplicada a estratégia sequencial, como por exemplo a função de administrativa que atende o telefone e acaba por ser o primeiro contato com o cliente/fornecedor. No entanto, se for uma função em que o colaborador possui mais autonomia e criatividade na concretização dos seus objetivos como é o caso de um diretor de digital marketing, será utilizada a estratégia não-sequencial. O mesmo se aplica às estratégias em série vs. isoladas. Relativamente às estratégias fixas vs. variáveis a predominante é a variável, em que o colaborador não é informado acerca do tempo essencial para a conclusão de cada estágio do seu processo de socialização. Desta forma, este não saberá concretamente e de forma formal quando é considerado aceite como membro da organização, no entanto irá aperceber-se da sua aceitação quando começar a ser inserido nas atividades extras-laborais. Em relação às estratégias por reforço vs. eliminação a estratégia utilizada é a o reforço que visa evidenciar e favorecer as qualidades e competências (a individualidade de cada um para ter colaboradores motivados, pró-ativos e com personalidade) do novo colaborador como componente essencial para o desempenho com êxito das novas funções profissionais. A empresa tenta recrutar novos colaboradores que não apresentem características menos desejáveis (perceptíveis) durante o processo de recrutamento. No entanto, se for necessário recorrer a esta estratégia, será utilizada. Quanto às estratégias de competição vs. concurso estas não são utilizadas tendo em conta que a empresa ainda possui um número considerável de colaboradores para a sua aplicação.

Para concluir falta referir a 3ª e última fase da socialização, a **fase da metamorfose**, onde é esperado que o novo colaborador esteja integrado e enquadrado com os objetivos da organização. Nesta fase o colaborador também já participou certamente em vários almoços e jantares, e pequenos momentos de lazer (lanches) organizados de forma informal pela administração nas instalações da empresa ou no exterior.

3.2. Recrutamento e Seleção

3.2.1. Enquadramento Teórico

A gestão de recursos humanos foi adquirindo um destaque cada vez maior no desempenho das organizações ao longo das últimas décadas, principalmente no que diz respeito à agregação de talentos para a sua equipa de colaboradores, e para a promoção de uma imagem de marca organizacional com valor face às exigências do mercado profissional onde atua (Cunha et al., 2012). As pessoas passaram a ser encaradas como um bem precioso, cujas competências revelam uma grande influência nas organizações a que pertencem. Onde se desempenham práticas consideradas fontes de vantagem competitiva na atração, desenvolvimento e retenção do capital humano (Gomes et al., 2008). Tendo em conta que o desempenho e a eficiência de cada profissional possuem uma influência direta no sucesso e no desempenho da organização. Esta perceção vem realçar a importância do processo de recrutamento e seleção que tem sido aperfeiçoado constantemente, que pretende facilitar o acesso às informações, e o ingresso de candidatos que delas necessitam (Baron & Kreps, 1999). Neste sentido, torna-se fundamental que as organizações definam o método mais eficaz para preencher uma vaga, quer numa abordagem aos candidatos internos quer externos (Câmara et al., 2013). Sendo essencial a realização de uma planificação para o desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção que deve ser realizado quando prevista uma saída de um colaborador, uma mudança ou a necessidade de preencher um novo posto de trabalho (Peretti, 2011). Recrutar e selecionar implica uma sucessão de etapas para a atrair o melhor candidato para a vaga disponível, e nada melhor do que um técnico de recursos humanos em constante formação para concretizar eficazmente este processo (Santos et al., 2018).

Segundo Breugh (2008) tanto o processo de recrutamento como o de seleção não são similares, visto que ambos se complementam, e contribuem para a atração de futuros colaboradores face a uma determinada função. Onde para Gupta e Jain (2014) o objetivo é encontrar a pessoa certa para o lugar certo, contribuindo para a adequação das competências às funções. Sendo que, para Mazon e Trevizan (2000) este processo deve estimular as pessoas à originalidade e à inovação para que se tornem fortes na igualdade, na diferença e na partilha.

Santos e colegas (2018) salientam, por fim, que o processo de recrutamento e seleção não deve ser concluído com a admissão do novo colaborador, mas deve ser constantemente otimizado com vista a retenção desse mesmo colaborador. Os autores

consideram que este processo deve ser efetuado por um técnico qualificado que possa assegurar uma maior eficiência e eficácia nos resultados, por ser um processo fundamental e que apela à precisão.

3.2.1.1.O Processo de Recrutamento

O processo de recrutamento é definido como um conjunto de técnicas e métodos, que pretende atrair candidatos com competências e aptidões para a ocupação de funções dentro de uma organização, que por sua vez comunica e disponibiliza oportunidades de emprego ao seu mercado de recursos humanos (Chiavenato, 2002). Este procedimento ocorre entre a decisão de preencher uma vaga de emprego e a seleção de candidatos que cumprem o perfil da função, e reúnem condições para integrar na organização (Sousa et al., 2006). Tendo em conta o tempo despendido para a sua concretização, os custos e o desenvolvimento para a fase seguinte que consiste na seleção (Dutra, 1990, citado por Mazon & Trevizan, 2000).

De acordo com Chiavenato (2004) o processo de recrutamento pode ser efetuado através de três formas: interno, externo ou misto. Para o autor o **recrutamento interno** é realizado na própria organização, em que o preenchimento da vaga existente é realizado através de uma reorganização dos colaboradores, através de transferência, promoção ou transferência com promoção (Shafique, 2012; Gupta & Jain, 2014). No sentido de valorizar o colaborador que já se encontra inserido na mesma, tendo em conta que já conhece as políticas da organização e já está ambientado com os restantes colegas (Pontes, 2010). Segundo Reis (2010) as organizações atuais revelam uma preocupação em oferecer uma oportunidade de promoção aos seus colaboradores, antes de recrutar candidatos externos. Com base numa pesquisa interna, que investigue a existência de um profissional qualificado para o preenchimento da vaga disponível. Neste sentido, Bohlander e colegas (2009) entendem que as organizações que não favorecem oportunidades de crescimento aos seus profissionais, correm o risco de abandono devido à existência de melhores oportunidades de emprego noutras empresas.

O **recrutamento externo** é praticado fora da empresa, através da solicitação externa de candidatos disponíveis no mercado de trabalho (Shafique, 2012; Gupta & Jain, 2014), que não tenham qualquer vínculo contratual com a organização, ou solicitados a empresas de *outsourcing* (Chiavenato, 2004).

O **recrutamento misto** é o resultado de um recrutamento interno que deu origem a um cargo vago de algum colaborador transferido, sendo feito um recrutamento externo *à posteriori*. O autor é da opinião que uma organização não deveria realizar um recrutamento interno sem realizar também um recrutamento externo, tendo em conta a existência de uma conexão de acompanhamento entre ambos (Chiavenato, 2004). Pois o recrutamento misto implica a utilização de fontes internas e externas de recursos humanos, que vai integrar tanto as técnicas de recrutamento interno como as de recrutamento externo (Reis, 2010). Sendo da responsabilidade da gestão dos recursos humanos a decisão pela melhor estratégia na ocupação da vaga, com base no recurso ou não ao exterior, antes de escolher um dos tipos de recrutamento (Chiavenato, 2002).

3.2.1.2. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Conforme a investigação de Chiavenato (2002) as principais vantagens do recrutamento interno é o facto de ser um método mais próximo e rápido, que implica menos custos ao nível do recrutamento, seleção e formação. Sendo um processo que permite também que as chefias tenham conhecimento do desempenho anterior do colaborador e que transmite uma maior segurança e validade perante o mesmo. Incentivada o crescimento profissional, e facilita a promoção da motivação e da moral do colaborador. Permite a aquisição de novas competências e novas conceções de carreira, e otimiza uma concorrência saudável entre os colaboradores (Baylão & Rocha, 2014).

Relativamente às desvantagens, Reis (2010) constata que o recrutamento interno não favorece a entrada de novos colaboradores com novas competências, práticas e perspectivas vindos de outras organizações. Pode dar origem a excesso de rotatividade de colaboradores se não forem estabelecidas regras específicas, que possam por exemplo limitar as candidaturas. Os colaboradores podem ser promovidos para funções com um nível de competência superior às suas habilitações, e provocar divergências internas entre os que se candidatam à mesma vaga.

3.2.1.3. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

Consoante a pesquisa de Baylão e Rocha (2014) o recrutamento externo revela algumas vantagens como a conceção de novas ideias e o desenvolvimento do conjunto de aptidões presentes na organização, o crescimento do nível de conhecimento e competências não acessíveis até então na organização, e a diminuição de custos de

formação de pessoal devido à suposta existência de qualificação no colaborador contratado (Chiavenato, 2002).

Quanto às desvantagens, Reis (2010) constata que é um processo mais demorado, tendo em conta que requer a receção, triagem, encaminhamento e seleção de candidatos. Pode também dar origem a barreiras que impeçam a evolução profissional dos candidatos que provêm de caminhos profissionais que a organização não tem condições de comprovar, assim como também pode afetar os princípios salariais da empresa se a oferta e a procura de recursos humanos não estiverem equilibradas. Quanto aos colaboradores, Caetano e Vala (2007) realçam que a sua motivação quanto à organização pode ser afetada de forma negativa, por ter sido oferecida uma oportunidade a colaboradores externos. Tendo em conta que é um processo que requer um contrato de período experimental, pode revelar-se mais inseguro e com resultados inesperados, dando origem a conflitos entre os colaboradores, pelo facto dos admitidos poderem possuir aptidões superiores aos colaboradores existentes na empresa. Os autores revelam ainda a possibilidade de ocorrer um choque de valores e práticas profissionais do colaborador contratado para com as políticas praticadas na empresa, e uma diminuição da confiança pela falta de conhecimento sobre o novo colaborador.

3.2.1.4. Recrutamento Online

Com o início das novas tecnologias surgiram dispositivos contemporâneos e inovadores que permitiram uma maior interação entre as pessoas. As organizações por sua vez observaram que estes instrumentos poderiam também ser utilizados para promover e divulgar de forma competitiva e vantajosa a sua marca e o seu produto a futuros clientes, face à concorrência no mercado (Costa & Caregnatto, 2013). Birrer et al. (2011) realçam a *internet* como sendo um dos motivadores de mudança de extrema importância sentido nos mercados económicos, industriais e profissionais, e nos serviços e produtos, valores e hábitos de vida dos consumidores. Por, segundo Lemes e Weschenfelder (2015) permitir uma troca imediata de informação com um alcance mundial, e uma utilização de *softwares*, aplicativos e plataformas que desenvolveram soluções e operações simplificadas, e que incluem as mais diversas áreas do conhecimento humano e favorecem a vida social. De tal forma, que Castells (2007) compara a *internet* na era da informação à descoberta da eletricidade na revolução

industrial, devido à sua capacidade de partilhar informação perante a esfera da atividade humana.

Neste sentido, e com base na insegurança vivida no mercado de trabalho, as organizações sentiram necessidade de investir nos seus departamentos de recursos humanos, para promover a atualização e a modernização dos seus processos de seleção, através de candidaturas apropriadas às vagas existentes, que permitissem a realização de um recrutamento de candidatos adequados às respetivas vagas, através de um curto espaço de tempo e com valores reduzidos (Reis, 2010). Desta forma, o recrutamento tradicional começou a ser considerado um recrutamento pouco eficiente e longo, sendo substituído por um recrutamento eficaz, rápido, acessível economicamente e que facilitasse o seu processo burocrático. Surge então o conceito de e-recrutamento suportado igualmente por aplicações informáticas com recurso à *internet*, com o objetivo de potenciar o método ao nível da inserção e automatização dos processos, para a atração de um maior número de candidatos e admissão de novos colaboradores nas organizações, de uma forma geral, sem fronteiras e em tempo real (Moura, 2014). Em que os candidatos conseguem ter acesso às informações para candidatar-se às vagas sem se deslocarem de casa, através de *sites* ou agências de emprego (Chiavenato, 2010). Segundo Lima & Rabelo (2018) o e-recrutamento é *à priori* considerado um método que pretende atrair talentos e publicar ofertas de emprego através da *internet*. Mas, conforme a opinião de outros autores, esta técnica implica também a gestão de base de dados, a seleção de currículos e a monitorização de avaliações informatizadas dos candidatos.

Para este efeito, a maioria das organizações dispõem de uma página *web* com campos previamente estruturados, onde os candidatos podem registar os seus dados pessoais. As páginas *web* mais comuns são as de empresas especializadas em recrutamento, onde os candidatos que tencionam oferecer trabalho e as empresas que pretendem fazer recrutamento podem ter acesso de forma gratuita ou cobrada, como os *sites*: superemprego.sapo.pt; expressoemprego.pt; e netemprego.pt. Estas páginas possuem ainda uma opção que permite partilhar a oferta de emprego com um amigo, para ampliar a variedade de candidatos e estimular os cidadãos a recomendar possíveis amigos interessados nas ofertas de emprego (Rego et al., 2008).

Por sua vez, as redes sociais começam também a revelar cada vez mais importância no mercado de trabalho, na medida em que a informação disponibilizada permite reduzir os custos nas empresas. Sendo possível devido à rede de contatos que possibilita uma maior rapidez e interação com os candidatos a emprego (Faroldi, 2007).

Segundo o estudo publicado por Granovetter (1995) as redes sociais permitem conectar as pessoas às oportunidades de trabalho de uma forma bastante ampla. Para o autor, se cinco pessoas passarem a informação a três, e assim sucessivamente, mais de mil terão acesso a um maior leque de informações e de contactos com um número maior de pessoas, o que poderá aumentar as probabilidades de um candidato ser incluído numa nova oportunidade de emprego.

Lima e Rabelo (2018) concluem que a técnica do e-recrutamento deve ser utilizada apenas como um complemento dos restantes processos de recrutamento, e não como método único. Para os autores, esta técnica tornou-se bastante vantajosa ao nível da redução de custos, da melhoria do processo, e da facilidade de comunicação entre os colaboradores e os técnicos de recursos humanos.

3.2.1.5 Técnicas de Recrutamento

Segundo Chiavenato (2002), Bilhim (2009), Câmara et al. (2013) e Ivancevich (2008) esta divulgação de oportunidades de trabalho pode ser feita através de:

- **Candidatura espontânea:** arquivo de candidaturas existentes nas organizações, que não foram admitidas em recrutamentos anteriores (Pontes, 2010).
- **Recomendação de candidatos por parte dos colaboradores da organização:** técnica bastante eficaz de baixo custo e com elevado índice de rapidez.
- **Cartazes ou anúncios afixados na própria organização:** técnica de baixo custo, no entanto o seu rendimento e rapidez poderão depender de fatores como a localização da empresa, a visibilidade dos cartazes, a movimentação populacional e o seu acesso.
- **Anúncio nos jornais ou revistas profissionais:** técnica muito eficiente em atrair candidatos, no entanto por ser dirigida a um público em geral a sua discriminação dependerá do grau de seleção que pretende ser aplicado. Segundo Shafique (2012) este deve ser estruturado para captar a atenção do leitor, com referências sobre o trabalho, a função e em que medida beneficia o desenvolvimento da carreira. Deve conter um vocabulário positivo, não discriminatório em relação ao género, raça, religião, etc., e fazer uso de palavras chave para otimizar o discurso.
- **Contatos com sindicatos e associações de classe:** não possui o mesmo rendimento das outras técnicas, mas tem a vantagem de colaborar com outras organizações no processo de recrutamento, sem custos elevados.

- **Conferências e palestras em universidades e escolas:** quando a organização pretende divulgar a sua imagem, os seus objetivos, as oportunidades de emprego que tem para oferecer, através de uma auto-promoção e da criação de uma postura positiva no contexto académico e escolar.
- **Agências de recrutamento:** é um dos tipos de recrutamento do mercado que requer custos mais elevados, que podem vir a ser compensados por fatores de rendimento e tempo (Pontes, 2010).
- **Recrutamento *online*:** permite recrutar talentos com um baixo custo, aumentar os horizontes do recrutamento e a rapidez de informações, que possibilitam a candidatura a várias oportunidades de trabalho a partir da sua própria casa.

3.2.1.5. *Seleção*

Segundo Câmara et al. (2013) a seleção é um processo que se realiza posteriormente ao recrutamento, que tem como objetivo selecionar entre os vários finalistas recrutados, aquele que reúne os requisitos e as características individuais (Robbins & Judge, 2008) necessárias à ocupação e desempenho da função (Câmara et al., 2013). Numa tentativa de encontrar uma harmonia favorável entre as expectativas e as competências do candidato e o que a organização pretende. Ou seja, encontrar a melhor correlação candidato-função que potencie o máximo de hipóteses para obter resultados positivos (Gupta & Jain, 2014). Neste sentido, Torrington et. al. (2008) constataram que para que a seleção seja um processo bem-sucedido, os métodos a utilizar devem ser bem definidos, tendo em conta a definição prévia dos critérios, as competências da equipa envolvida, a facilidade de gestão dos procedimentos, os fatores temporais, a precisão e os custos (Cunha et. al., 2012; Ryan & Ployhart, 2014).

Sendo a primeira variável fornecida pela descrição e análise do cargo, e a segunda alcançada através da aplicação de diversas técnicas (Chiavenato, 2002) e metodologias, que dependerão das características do cargo a preencher, do perfil do candidato desejado, dos meios disponíveis para o fazer e dos objetivos da organização (Reis, 2010).

Com base na sua investigação, Reis (2010) identificou três diferentes métodos de seleção:

- **Colocação:** quando existe somente um candidato para uma oferta de emprego, que pode ser selecionado ou rejeitado;

- **Seleção Clássica:** quando existem vários concorrentes a uma só vaga, sendo o candidato mais adequado selecionado para desempenhar a função;
- **Classificação:** quando existem diversos candidatos a vagas diferentes, sendo os candidatos integrados nas funções com as quais mais se identificam.

3.2.1.6. Técnicas de Seleção

O processo de seleção é considerado uma prática de triagem de candidatos, que pretende identificar o concorrente que melhor se adequa ao perfil desejado, tendo em consideração a sua subjetividade, a sua conduta e a forma como experiencia os acontecimentos (Lemes & Weschenfelder, 2015). É composto por uma fase inicial que consiste na recolha de dados informativos sobre a vaga que pretende ser preenchida. Estes dados serão transformados posteriormente numa linguagem técnica e num contexto que fará referência aos aspetos psicológicos e físicos essenciais para a prática favorável das funções (Reis, 2010). Sendo possível adaptar as técnicas à função da vaga disponível para a qual se está a selecionar, tendo em conta que existem técnicas mais apropriadas do que outras para a procura dos fundamentos de determinados critérios (Sousa et al., 2006). Estas podem complementar-se umas às outras, visto que de forma isolada não permitem avaliar de forma profunda um candidato ou permitir uma perspetiva ampla do seu profissionalismo (Reis, 2010). Conforme Bohlander et al. (2009) as técnicas de seleção devem ter requisitos de qualidade práticos, fiáveis, específicos e úteis, que respeitem os parâmetros da ética, na procura da privacidade e confidencialidade dos candidatos, conforme as exigências legais.

O processo de seleção é composto pelas seguintes técnicas:

- **Análise curricular:** é um passo inicial relevante que dispensa a presença do candidato (Sousa et al., 2006). Tem como objetivo a pré-seleção dos candidatos e a eliminação dos que não correspondem aos pré-requisitos estipulados pela organização. Sendo posteriormente efetuada uma análise detalhada ao currículo de cada candidato para o destaque dos seus conhecimentos, competências, habilidades e atitudes (Reis, 2010), que auxiliarão na tomada de decisão e na formulação de questões ao candidato numa etapa seguinte do processo (Weiss, 2001).

Para Gil (2001) os currículos revelam-se instrumentos bastante vantajosos para a recolha de informações, tendo em conta que são instrumentos estratégicos sobre o candidato, disponíveis para pesquisa organizacional.

- **Verificação de referências:** pesquisa de referências profissionais e particulares com vista a confirmação da veracidade das informações obtidas. Assim como, investigar o grau de referências correspondentes à *performance* laboral dos candidatos nas suas atividades profissionais anteriores, por via telefónica, pessoalmente ou por carta de recomendações (Reis, 2010).
- **Dinâmica de grupo:** realização de várias práticas conjuntas e jogos de âmbito social e político que pretendem estimular a coesão e o convívio de um grupo. Esta dinâmica visa compreender a atividade do grupo em relação à competição, colaboração e liderança entre ambos (Reis, 2010).
- **Entrevista de seleção:** é a técnica mais antiga e aplicada no processo de seleção (Bratton & Gold, 2003) tendo em conta que permite estabelecer uma relação direta com o candidato, para o esclarecimento de dúvidas que possam existir de etapas anteriores ao processo de seleção. Permite a verificação de referências presentes no currículo do candidato, avaliar as capacidades comunicativas (Baron & Kreps, 1999), os seus objetivos, fatores intelectuais e morais, e aspetos exteriores como a sua apresentação, fisionomia e o seu comportamento não-verbal (Reis, 2010).
- **Questionário:** requer um levantamento de informações tendo em conta um conjunto de questões estruturadas, que visam a avaliação de atitudes, comportamentos e convicções. Este pode ser executado através da escrita, o que permite que o entrevistador não esteja presente, tendo como vantagem facilitar a interrogação de um número elevado de candidatos num curto espaço de tempo (Reis, 2010). Este questionário pode inquirir sobre as referências biográficas, as habilitações literárias, os conhecimentos e experiências profissionais, as expectativas de carreira, as motivações salariais, entre outras questões sobre o candidato (Bilhim, 2009).
- **Testes:** consiste num grupo de provas que permite reconhecer pontos fracos que possam representar uma contra-indicação para o cargo profissional, e identificar os comportamentos dos candidatos para identificar e adequar os perfis dos candidatos ao perfil da função profissional (Peretti, 2011).

Segundo Reis (2010) existem alguns tipos de testes de seleção como:

- Testes de aptidão: visam avaliar para uma determinada função as aptidões particulares como visão, motora, intelectual, entre outras. Possibilitam obter dados específicos, e apresentam um valor informativo positivo relativamente ao grau de eficácia na atividade considerada. Podem ser incluídos nesta categoria os testes de inteligência e de conhecimentos.

- Testes de personalidade: pretendem avaliar a personalidade do candidato através de questionários de temperamento ou inventários de personalidade. A sua aplicação sendo considerada delicada, requer que seja feita por psicólogos profissionais com formação clínica.

- Provas de situação: têm como objetivo simular um acontecimento de forma mais real possível da situação profissional futura. Com vista a inserção dos elementos do cargo e da personalidade (Peretti, 2011).

Ivancevich (2008) defende que para escolher o tipo de teste a utilizar no processo de seleção tem de ser levado em consideração os custos autorizados para o processo, as características da função que necessita de recrutamento, a eficiência e eficácia dos candidatos, as competências e habilitações pretendidas para o desempenho da função.

- **Assessment centers**: consiste numa simulação de acontecimentos reais realizada no laboral, e que posiciona os candidatos em situações problemáticas e desafiantes (Reis, 2010). É uma técnica que exige uma grande durabilidade com custos elevados, mais utilizada na seleção de candidatos a cargos de chefia (Peretti, 2011).

Após a finalização do processo de recrutamento e seleção, Allen (2006) propõe que as organizações devem promover políticas de socialização e integração dos candidatos selecionados, de forma a minimizar a saída precoce dos mesmos. Na perspectiva de Rego et al. (2008) estas políticas também permitem a aquisição de normas, valores e comportamentos nos recém-contratados, que por sua vez vão influenciar um desempenho apropriado à sua função profissional, tornando-os membros ativos na organização (Cunha et al., 2012). Tendo em conta que as empresas que desenvolvem processos de socialização e integração inadequados, para além de promoverem um ambiente organizacional pouco estimulante e pouco propício ao relacionamento, implicam que os candidatos selecionados não se ajustem à cultura e às necessidades das suas futuras funções. Fator que poderá motivar uma grande probabilidade de abandono de novos colaboradores, e conseqüentemente dar origem a necessidades futuras de

recorrer a novos processos de recrutamento e seleção que implicam custos adicionais (Rego et al., 2008).

3.2.2. Desenvolvimento: Descrição das Atividades Realizadas

O processo de recrutamento e seleção consiste numa prática da gestão de recursos humanos utilizada pela Quinta da Ombria S.A. para recrutar, formar, motivar e reter os melhores profissionais no desempenho das funções certas, tendo em conta que a experiência, os conhecimentos e as competências dos colaboradores são o sucesso da organização perante o mercado de trabalho. Esta política de recrutamento e seleção visa promover a seleção de colaboradores, de acordo com os requisitos legais, técnicas e competências necessárias à prestação de serviços de qualidade, como também procura promover oportunidades que permitam a motivação e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Ao longo do estágio foi possível acompanhar algumas etapas do processo de recrutamento e seleção, e desenvolver algumas atividades importantes para o seu desenvolvimento e concretização, nomeadamente:

- Criação de um Formulário de Candidatura Espontânea;
- Responsável pela manutenção do correio eletrónico dos recursos humanos;
- Criação e organização de base de dados de candidaturas e arquivo digital;
- Organização e manutenção de arquivo físico de candidaturas;
- Elaboração de um guião de entrevista;
- Elaboração de um Manual de Procedimentos de Gestão de Recursos Humanos.

3.2.2.1. Formulário de Candidatura Espontânea

A primeira tarefa desenvolvida pela estagiária foi a criação de um Formulário de Candidatura Espontânea (ver anexo 2) para futuras candidaturas espontâneas *online* no *site* da empresa. Atualmente, este formulário permite que qualquer pessoa possa se candidatar espontaneamente a uma ou mais categorias profissionais no Ombria Resort. Este é composto por uma primeira parte de identificação do candidato (nome completo, documento de identificação, nacionalidade, naturalidade, morada, localidade, país,

número de telefone/telemóvel e email). Seguem-se as informações fiscais, de segurança social, e a situação profissional atual que pretende saber se está ou não empregado(a), qual o local de trabalho, a categoria profissional que exerce e a disponibilidade para uma futura admissão. Posteriormente o candidato é inquirido quanto à sua educação e conhecimento (habilitações literárias, se possui ou não formação na área da hotelaria e/ou turismo, designação do curso, domínio de idiomas, conhecimentos informáticos, etc.). Na seção área e posição, o candidato(a) tem a oportunidade de selecionar a(s) categoria(s) profissionai(s) que pretende se candidatar, sendo elas: hotel administrativo e financeiro; hotel alojamentos; hotel comidas e bebidas; hotel cozinha e pastelaria; hotel segurança e manutenção; spa; campo de golfe; imobiliária, entre outras. Cada categoria é composta também por uma lista de sub-áreas. Por fim, existem quatro últimas questões relacionadas com o regime de contratação; o conhecimento sobre a empresa; a motivação da candidatura; e a presença de algum familiar/amigo a trabalhar na organização. Para concluir, o candidato deve anexar o seu curriculum vitae e submeter a sua candidatura.

Esta tarefa foi desenvolvida com o apoio do orientador de estágio, que forneceu algumas diretrizes e informações pertinentes, e disponibilizou um antigo formulário já existente e elaborado por si, como base para a criação de um novo. Esta tarefa permitiu-me ficar bastante motivada tendo em conta que iria começar o estágio a criar e a desenvolver ferramentas de grande importância para a instituição de acolhimento no âmbito do processo de recrutamento e seleção.

3.2.2.2. Correio Eletrónico dos Recursos Humanos

Durante o decorrer do estágio fui responsável também pela manutenção do email: recruitment@ombria.com criado pelo orientador de estágio para a receção de candidaturas a ofertas de emprego, candidaturas espontâneas e outros assuntos relacionados com o processo de recrutamento e seleção da organização.

Diariamente eram recebidos emails, referentes principalmente a candidaturas espontâneas, mas também em resposta a anúncios de oferta de emprego da instituição de acolhimento. Como tarefa diária, eu rececionava-os, procedia à respetiva resposta via email consoante as necessidades atuais da empresa, imprimia-os via papel para posterior arquivo físico em dossiês, inseria a informação dessa candidatura numa base de dados eletrónica, arquivava o curriculum vitae num arquivo digital, e disponibilizava a informação da receção da candidatura às chefias de departamento caso fosse pertinente para algum processo de recrutamento em vigor.

3.2.2.3. *Base de Dados e Arquivo Digital*

A criação e a organização de uma base de dados de candidaturas rececionadas e do arquivo digital, foram tarefas realizadas posteriormente às atividades referidas anteriormente. O orientador de estágio sugeriu-me a construção de uma base de dados no programa EXCEL, que consistiu numa tabela com a seguinte estrutura: nome; idade; morada; área de candidatura (que corresponde às áreas de organização do arquivo físico); experiência profissional; educação e formação; contato telefónico; email; data de receção; e uma hiperligação direta ao curriculum vitae do candidato. Ou seja, a informação recolhida da candidatura (online, via *ctt* ou entregue pessoalmente), composta por uma carta de apresentação, curriculum vitae e outros documentos em anexo, era organizada consoante a estrutura da respetiva base de dados.

A manutenção desta base de dados foi realizada também diariamente, tendo em conta a receção diária de candidaturas. E consistiu numa mais valia para o processo de recrutamento e seleção, por permitir uma consulta e uma triagem mais objetiva e rápida de candidatos, e um envio mais eficaz da informação para as chefias, que tornou o processo de recrutamento mais eficiente e produtivo.

3.2.2.4. *Arquivo Físico de Candidaturas*

A organização e manutenção do arquivo físico de candidaturas espontâneas, ou a ofertas de emprego foi uma atividade igualmente desenvolvida diariamente ao longo do estágio, tendo em conta que todos os dias eram rececionadas candidaturas devido ao elevado interesse da população regional, nacional e internacional no projeto Ombria Resort.

Conforme o tipo de receção (física ou digital) das candidaturas, assim era o tipo de procedimento realizado. Por exemplo, se a candidatura era rececionada por via *ctt* ou pessoalmente (em formato papel) esta era digitalizada para posterior arquivo digital e para ficar disponível na base de dados digital. Se a candidatura era rececionada de forma digital através de email, estas eram sempre impressas em formato papel para posterior arquivo físico. Após todo este processo, eram arquivadas em dossiês organizados por ordem alfabética, consoante a área de candidatura: administrativo e financeiro; alojamentos; campo de golfe; conservação e limpezas; construção civil; cozinha e pastelaria; informação e tecnologia; manutenção; receção; recursos humanos; restaurantes e bares; segurança; spa e piscinas; e vendas & marketing. Estes dossiês estavam disponíveis e

podiam ser consultados pelas chefias e por profissionais competentes, sempre que fosse necessário.

3.2.2.5. *Guião de Entrevista*

O acompanhamento e a realização de entrevistas de seleção não foram possíveis no decorrer do estágio na Quinta da Ombria S.A., neste sentido, tive a iniciativa própria de desenvolver um guião de entrevista de seleção (ver anexo 2), tendo em conta, a importância de uma entrevista de seleção devidamente estruturada de forma a permitir o máximo de conhecimento das características do candidato, e a confirmação da veracidade de todas as informações que foram apresentadas pelo mesmo.

O respetivo guião é composto por uma parte inicial que requer informação sobre a função de candidatura; data; nome do candidato; idade; estado civil; e número de dependentes. Posteriormente, é composto por oito grupos de questões, sendo o primeiro grupo relacionado com a empresa, com questões que permitem o acolhimento do candidato, a apresentação da empresa, e o conhecimento das exigências e características da função em questão. O segundo grupo refere-se ao historial profissional, e permite analisar a experiência profissional do candidato, as funções que mais ou menos agradaram, as tarefas e responsabilidades, ocorrência de acontecimentos perturbantes, relações interpessoais, e interesses profissionais. Relativamente ao terceiro grupo, este diz respeito ao historial académico, composto por questões que auxiliam no acesso às opções, alternativas e expectativas de carreira, aos níveis académicos atingidos e aos projetos que o candidato ambiciona para o seu futuro profissional. Segue-se o quarto grupo de questões acerca das relações interpessoais, que permitem avaliar as competências comunicacionais, de relacionamento e trabalho com os outros. O quinto grupo diz respeito à carreira profissional, que pretende analisar os projetos de carreira e as motivações do candidato. O sexto grupo faz referência aos hobbies, e permite informações sobre as atividades extra-profissionais do entrevistado. O sétimo grupo é composto por questões sobre a swot pessoal, que analisa as características positivas e menos positivas do entrevistado, assim como a forma como se vê a si próprio. E como último, o oitavo grupo que corresponde à swot profissional, nomeadamente questões que verificam a capacidade de resolução de problemas, entre outras; e dar espaço ao candidato para colocar as suas próprias questões ao entrevistador. Para concluir, o guião ainda apresenta uma grelha de avaliação rápida através de respostas sim/não, que permite

avaliar dezanove aspetos como: a pontualidade, a autoconfiança, a exigência, entre outros; e um espaço de escrita de observações.

3.2.2.6. Manual de Procedimentos de Gestão de Recursos Humanos

A elaboração do Manual de Procedimentos de Gestão de Recursos Humanos (ver anexo 2) foi sugerida pelo orientador de estágio, com o objetivo de apresentar as políticas e as práticas seguidas pelo grupo de profissionais (direção e chefes de departamento) que gerem os recursos humanos da organização, e que participam no processo de recrutamento e seleção e na gestão de pessoas no desempenho das suas funções, de forma a fomentar a clareza e a transparência nas relações de trabalho.

A estrutura deste manual foi baseada nos subsistemas consolidados que compõem a área de recursos humanos, sendo customizado à cultura e estratégia da organização, proporcionando uma visão ampla sobre as possibilidades de atuação dos profissionais responsáveis pela gestão de pessoas. A sua imagem foi igualmente solicitada pelo supervisor de estágio, consoante os padrões utilizados na empresa. É composto por uma introdução que faz referência às metodologias de gestão de recursos humanos praticadas na organização, nomeadamente o processo de recrutamento e seleção que acaba por ser mais evidenciado e desenvolvido. O ponto seguinte diz respeito ao que significa pertencer ao Ombria Resort na medida em que as atitudes, as experiências relevantes e o alinhamento com os princípios da empresa são elementos fortemente considerados no processo de seleção e recrutamento, excluindo a contemplação da origem, nacionalidade, religião, raça, género, deficiência, orientação sexual ou idade do candidato.

Num capítulo posterior, é abordada a responsabilidade partilhada, em que as chefias revelam ser os principais responsáveis pelo desenvolvimento de um ambiente, onde as pessoas estão comprometidas com o seu trabalho e empenhadas em dar o seu melhor para garantir o sucesso da organização. São abordadas também as relações de trabalho, em que a empresa e todos os seus colaboradores trabalham diariamente para o desenvolvimento de diálogos justos e construtivos, para a manutenção de relações pessoais positivas, na superação de dificuldades, e na implementação de acordos sustentáveis. Para a criação de valor partilhado, saúde, segurança no local de trabalho e preocupação com o meio ambiente. De seguida apresenta o objetivo do manual já referido anteriormente, e a política de gestão de recursos humanos que é definida de acordo com a visão, missão e os valores, no sentido de garantir a existência de um conjunto de

procedimentos e metodologias que contribuam diretamente para a melhoria dos processos de gestão, e que permitam alcançar os objetivos do sistema de gestão da qualidade a que a organização se propôs, assegurando o envolvimento e a eficiência dos colaboradores. Esta política engloba a política de recrutamento e seleção que consiste numa estratégia que visa angariar candidatos com um perfil adequado aos requisitos das funções, escolhendo os que pressupõem uma maior capacidade de adaptação aos postos de trabalho.; a política de formação que visa a possibilidade dos colaboradores adquirirem ou aperfeiçoarem os conhecimentos, as qualificações e os comportamentos necessários para assumirem com competência as funções atuais e as que lhe virão a ser exigidas no futuro. Relativamente à política de remuneração, a organização dispõe dentro do quadro das leis do mercado, de uma certa liberdade de apreciação para a sua política salarial, que permite o controlo da massa salarial e tendo em consideração as ligações entre remuneração, motivação e desempenho; a política de motivação, que consiste na necessidade de descobrir o que é que motiva cada um dos membros da equipa, uma vez que cada um deles é motivado por razões diferentes. Uns podem ser motivados pelo salário e recompensas, outros pelo respeito, reconhecimento ou interação. Para finalizar, segue-se a política de avaliação de desempenho que consiste no impulsionar o desenvolvimento dos colaboradores da empresa através da avaliação anual do seu desempenho mediante critérios partilhados, que visam avaliar a contribuição de cada um para os objetivos globais. De forma a efetuar também o despiste das necessidades de formação, para o planeamento de um conjunto de ações sistematizadas que permitam aumentar os conhecimentos técnicos e melhorar os comportamentos a nível organizacional, desenvolvidas na organização.

3.2.3. Reflexão Crítica: Recrutamento e Seleção

O sucesso a longo prazo de uma organização depende da sua capacidade para atrair, reter e desenvolver colaboradores motivados a garantir a continuidade e o crescimento sustentável, sendo esta a principal responsabilidade da administração da Quinta da Ombria, S.A. A política da organização passa por contratar colaboradores com atitudes pessoais e competências profissionais, que lhes permitam um desenvolvimento a longo prazo na empresa, sendo fundamental garantir a existência de um forte alinhamento entre os valores do candidato e a cultura da organização.

Tendo em conta que a Quinta da Ombria, S.A. ainda não possuía um departamento de recursos humanos durante a realização do estágio, os processos de recrutamento e seleção foram realizados em parceria com uma empresa externa de *outsourcing* contratada pela organização. Os anúncios de emprego eram elaborados e posteriormente publicados em determinados *sites* de emprego e no próprio *site* da organização (www.ombria.com) pela respetiva empresa de *outsourcing*. O modelo do anúncio utilizado pretendia corresponder aos *standards* de qualidade definidos pela organização, ao mesmo tempo que procurava não incluir demasiada informação genérica, de forma a não atrair candidaturas não correspondentes às exigências, nem tão complexas que dificultem a leitura dos candidatos. Tendo como finalidade obter um número suficiente de boas candidaturas para efetuar uma seleção eficaz. Neste sentido, não foi possível desenvolver a prática de realização de um anúncio de emprego, tendo em conta que este era realizado pela empresa exterior. No entanto, tive acesso a estes anúncios (ver anexo 2) e analisei o *template* utilizado, assim como toda a estruturação e conteúdo que me permitiu juntar mais algum conhecimento sobre a criação de um anúncio de emprego, ao que já tinha adquirido no primeiro ano do mestrado.

Durante o estágio foram admitidos apenas quatro profissionais nas áreas de contabilidade, digital marketing, mediação imobiliária e gestão de compras. Relativamente ao processo de recrutamento de ambos, a minha tarefa consistiu apenas na realização de uma pré-seleção de currículos mais adequados ao desempenho da função existentes na base de dados da empresa, e reencaminhá-los ao diretor de departamento responsável pelo processo de recrutamento e seleção da respetiva oferta de emprego. Por sua vez, a empresa de *outsourcing* procedia também à pré-seleção de currículos recebidos em resposta ao anúncio e reencaminhava-os ao responsável pelo processo de recrutamento e seleção. Após finalização da pré-seleção de currículos, os candidatos eram contactados via telefone pela técnica administrativa da empresa para agendamento da entrevista de seleção. O diretor de departamento realizava a primeira entrevista, e selecionava três candidatos para posterior avaliação de perfil, realizada pela empresa de *outsourcing* que avaliava o nível de ajuste do perfil comportamental e psicológico dos candidatos para o desempenho da respetiva função, bem como o seu potencial de desenvolvimento. Após o envio dos relatórios da avaliação do nível de ajuste do perfil dos candidatos para o responsável de departamento, este com o apoio do diretor geral selecionava o candidato mais adequado com base nos resultados da avaliação de perfil e da primeira entrevista, e procedia à realização de uma última entrevista, para a

comunicação da resposta da admissão, o esclarecimento de questões por parte do candidato selecionado, e para a formalização dos preparativos para a sua integração na organização. Não foi possível acompanhar e realizar as entrevistas de seleção, no entanto, através da criação do guião de entrevista obtive uma maior perceção de como deve ser estruturada uma entrevista de seleção, o tipo de perguntas que devem ser inquiridas ao entrevistado, quais os temas mais relevantes, e quais os objetivos da abordagem de cada tema para a realização de uma seleção bem-sucedida.

A realização e manutenção diária da base de dados foi uma tarefa que desenvolvi com bastante motivação, pelo acesso à informação profissional de tantas pessoas, que contactavam a empresa na procura de melhores oportunidades de emprego. Mas principalmente por trabalhar com uma ferramenta tão útil e facilitadora para os processos de recrutamento e seleção. Durante a receção e análise de tantos currículos, constatei que existe uma grande falta de profissionais especializados em determinadas áreas específicas do setor hoteleiro, fator que poderá ter a ver com o aumento da oferta de emprego na região do Algarve, devido à construção de mais unidades hoteleiras. Verifiquei também a existência de muitos currículos de jovens pouco especializados e inexperientes à procura de primeiro emprego, o que me originou alguma dificuldade na inserção da informação na base de dados, relativamente ao enquadramento profissional, tendo em conta que estes não se adequavam a nenhuma área específica. Outro fator observado está relacionado com os candidatos que possuem formação académica, mas que não trabalham atualmente ou nunca chegaram a trabalhar nessa área, sendo que a maioria não se candidata à área de formação, mas à área do emprego atual ou do último emprego. Relativamente aos currículos estrangeiros e comparativamente com os currículos portugueses, os candidatos estrangeiros apresentam mais experiência profissional correspondente às suas qualificações académicas do que os portugueses.

3.3. Ética Organizacional

3.3.1. Enquadramento Teórico

O conceito de ética teve origem no termo grego *ethos*, e representa na sua essência o lado interior do homem que corresponde a todos os seus atos, pressupondo que cada indivíduo se coloca constantemente no lugar do outro, daquele que está para além do que se conhece ou se pensa acerca dele (Machado, 2005). Esta coesão resulta da consciência ética que presume a existência dos seguintes princípios: liberdade, dignidade, responsabilidade, igualdade de oportunidades e direitos humanos (Matos, 2007). Segundo Jesus (2002) a ética pode ser definida “como a disciplina do conhecimento humano que engloba o conjunto de reflexões acerca do bem e do mal, do certo e do errado, do permitido e do interdito (p. 3). Estuda, portanto, a ação humana e a sua adequação a uma moral”. Para Cosenza e Chamovitz (2007) o homem quando nasce não possui nem ética nem moral instituída, suportada por valores, juízos ou princípios. Para os mesmos autores, é algo que vai sendo adquirido ao longo da experiência de vida de cada pessoa. Tendo em conta que essas experiências não são iguais, nem acontecem em todos os sítios ao mesmo tempo, pode originar inúmeros conflitos que compõem o contexto global em que nos inserimos. Conforme Patrus (2005) a ética constitui a apreciação de valores e critérios que definem a escolha de uma ação considerada correta pela maioria das pessoas. Para o autor, a intensão da escolha ética é favorecer o bem comum, que pode ser resumido em três comportamentos: não prejudicar ninguém, não permitir que alguém o prejudique e não se prejudicar a si próprio.

3.3.1.1. Ética Organizacional

O conceito de ética relacionado com o mundo dos negócios apareceu nos Estados Unidos da América por volta dos anos 80, identificado principalmente aos setores económico e empresarial (Azevedo, 2012). No decorrer do século XX as organizações contemporâneas têm sido confrontadas com inúmeras questões de origem ética, como consequência de mudanças bastante significativas de caráter político, social e económico, demonstrando assim cada vez mais interesse na aquisição de condutas e práticas socialmente responsáveis (Jesus, 2002). Atualmente, organismos como o *Instituto Ethos*, o *Conference Board*, o *Institute for Social and Ethical Accountability*, o *World Business Council for Sustainable Development*, a *Corporate Social Responsibility Europe*, a *Comissão Europeia*, entre outros, têm questionado a relevância da prática da ética

empresarial e da promoção de condutas éticas nas empresas mundiais (Azevedo, 2012). A ideia tradicional de que o objetivo das organizações consistia apenas no ganho do maior lucro possível, independentemente dos resultados e consequências das práticas realizadas, foi esquecida (Bondarik et al., 2006). As empresas começaram a assumir uma atitude ética e de responsabilidade no seu relacionamento com os *stakeholders* (clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, governo, comunidade, concorrentes, grupos e movimentos) (Patrus, 2005). Estes passam a ser considerados uma espécie de parceiros de negócio que compartilham resultados. Sendo de enorme importância a adoção de comportamentos funcionais por parte das organizações para com os mesmos (O’Riordan & Fairbrass, 2008), a fim de evitar problemas económicos, sociais, ambientais e perdas empresariais (Lourenço & Schroder, 2015), e para que os objetivos organizacionais sejam atingidos com base nos princípios éticos adequados à moral da sociedade atual (Tagliapietra et al., 2004). O cliente, por sua vez, começa também a ter consciência da sua influência e do efeito transformador que o seu comportamento de consumo pode possuir, e começa a fazer as suas opções tendo em consideração as dinâmicas sociais e ambientais promovidas pelas empresas (Lourenço & Schroder, 2015).

Freeman (1999) faz referência à teoria dos *stakeholders* e justifica os dois princípios essenciais que a compõem: o primeiro refere que a organização deve possuir uma gestão direcionada para as regalias dos seus *stakeholders* de forma a salvaguardar os seus direitos, dando oportunidade de participação em questões que possam afetar o seu bem-estar. Relativamente ao segundo princípio, a administração mantém uma relação de confiança para com os *stakeholders* e para com a organização como uma instituição subjetiva. A instituição deve caminhar no sentido de preservar os interesses dos *stakeholders*, como um administrador e deve agir em benefício da organização, com vista à sua permanência no mercado empresarial, logo, defendendo os objetivos de cada parceiro.

A ética empresarial não se refere a uma forma específica de ética (Moreira, 1999), mas a um conjunto de normas e critérios morais (Tagliapietra et al., 2004) desenvolvido pelas organizações, que atuam em consonância com os princípios, valores e padrões éticos determinados e reconhecidos como adequados pela sociedade (Bondarik et al., 2006) e com impacto no bem-estar individual e social (Almeida, 2010). Uma empresa, honesta que procura defender os interesses dos seus clientes, obterá uma elevada satisfação dos mesmos, e conseguirá estabelecer uma relação de longa duração que produzirá certamente um aumento de vendas. De igual forma, em relação aos

colaboradores, se uma organização os tratar de forma correta e justa, a moral e a satisfação dos mesmos vai aumentar, aumentando também a produtividade de todos os seus recursos humanos (Duska, 2007) com implicações positivas no desempenho organizacional (Baker et al., 2006).

Com base nas investigações de Garcia e colegas (2006) existem alguns fatores que contribuem para a prática de normas de conduta eticamente responsáveis:

- Necessidade de restabelecer a credibilidade da organização – factos que acabaram por demonstrar formas menos honestas de conduta, que demonstraram que a transparência é um elemento de êxito nos negócios;
- Alteração na conceção da organização – a organização transformou-se numa entidade socioeconómica que além de ter como objetivo o lucro, pratica responsabilidades ao nível da ética e da responsabilidade social perante a sociedade;
- Perceção dos métodos de tomada de decisão – a compreensão dos objetivos e da estratégia organizacional é fundamental, na medida em que a educação e a ética deverão fazer parte integrante dos mesmos;
- Perseverança na qualidade ética – conduzirá a longo prazo ao aumento da qualidade da performance das organizações;
- Contribuição para uma boa imagem da organização – a ética é importante para o conceito de qualidade que a organização manifesta perante a sociedade.

Atualmente são muitas as organizações que optam pela realização de um compromisso público através da formulação de códigos de conduta ética e práticas responsáveis. Segundo Moreira (1999) um código de ética e conduta é um documento em que a organização define objetivos e princípios de natureza ética que tenciona cumprir para com os seus *stakeholders*, para a realização da sua missão como instituição económica e social. No entanto, para o mesmo autor a estipulação de um código de ética não confirma a prática organizacional de comportamentos éticos, isso só é garantido se todos os membros que integram a empresa forem honestos e possuidores de qualidades morais.

Moreira (1999) realça algumas razões que fundamentam a elaboração de um código ético:

- A necessidade organizacional de apoiar o desenvolvimento humano e profissional dos seus colaboradores;
- Promover o desenvolvimento ético dos seus recursos humanos para garantir bons profissionais no futuro;
- Deveres legais e a necessidade de uma reestruturação por parte da organização;
- A implementação de uma imagem positiva, responsável e credível face ao meio ou à própria organização;
- Evitar condutas fraudulentas e inapropriadas por parte dos elementos que constituem a organização;
- Construção de uma identidade e uma cultura organizacional.

Para Rego et al. (2008) os códigos de conduta ética apresentam algumas vantagens e funções:

- Esclarecem o conceito da gestão da organização acerca do que é uma conduta ética;
- Estimulam e inspiram comportamentos éticos nos colaboradores que pretendem atuar de forma ética;
- Favorecer comportamentos de compreensão, confiança e cooperação nos elementos da organização;
- Promover o sentido de responsabilidade nos colaboradores, relativamente às consequências dos seus atos;
- Implementar métodos disciplinares e sanções perante a prática de infrações;
- Contribuir para a criação de um ambiente educativo conducente às práticas éticas, nas escolas e na sociedade;
- Favorecer uma orientação adequada dos negócios e a uma boa relação entre os vários responsáveis do mundo empresarial e económico;
- Facilitar a criação da reputação das organizações e dos seus membros;
- Impedir determinados comportamentos que podem dar origem a processos judiciais que prejudicam as empresas;

- Reduzir sanções que resultam de violações da lei.

3.3.1.2. A Responsabilidade Social Empresarial

A responsabilidade social tem conquistado uma posição de destaque nos últimos anos do século XX, devido à valorização das questões sociais e da adoção de novas estratégias por parte das organizações. Na década de 1960 nos Estados Unidos da América, apareceram as primeiras manifestações a favor da responsabilidade social, com vista uma maior preocupação e responsabilidade das empresas relativamente aos aspetos sociais interiores e exteriores. Sendo a partir do final do século XX, através do crescimento da globalização e da reestruturação dos processos de produção, que nasce uma nova era que contribui para uma transformação na personalidade e nos comportamentos organizacionais, devido às mudanças políticas, económicas, sociais e culturais que foram sentidas na sociedade (Teixeira, 2009). Segundo Jesus (2002) as organizações começam a ser vistas como parte “integrante num determinado contexto físico e ecológico, inseridas numa coletividade humana cujas aspirações e valores não pode permanecer alheia (p. 5).” No entanto, para Cunha e colegas (2007) a responsabilidade social das empresas não apresenta de todo um consenso, tendo em conta que existem abordagens mais direcionadas para a consciência social, enquanto outras interpretam-na como um dever que promove um aumento de comportamentos mais direcionado para os negócios do que para os cidadãos. Para Lourenço & Schroder (2015) a responsabilidade social foi entendida durante algum tempo, como um encargo obrigatório do administrador da empresa, para efeitos de declaração dos bens adquiridos, por ser considerada uma instituição composta por investidores e acionistas em que o seu único objetivo era produzir lucros. Esta realidade deixa de enquadrar-se no mundo atual, e as empresas começaram a dar importância não só ao seu capital, mas também à sua matéria-prima e aos seus colaboradores, que contribuem e garantem a riqueza e o progresso da organização, e às necessidades humanas e à qualidade de vida.

Com base no Livro Verde (2001, p. 4) são vários os motivos que contribuem para a aposta das organizações numa maior responsabilidade social:

- 1) “Novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala;

- 2) Critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores;
- 3) A preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades económicas;
- 4) A transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação”.

O investimento na responsabilidade social da empresa traduz-se em efeitos positivos diretos como um melhor ambiente de trabalho dentro da organização, que leva a um aumento do interesse e produtividade dos trabalhadores e à utilização de mais recursos naturais. De forma indireta, apresenta igualmente efeitos significativos ao contribuir para uma crescente atenção dos consumidores e dos investidores, que se traduz num aumento de oportunidades de mercado (Livro Verde, 2001). Da mesma forma que as práticas de responsabilidade social levam a efeitos positivos, as práticas isentas de responsabilidade social podem dar origem a críticas prejudiciais, com efeitos negativos perante a reputação da marca, da imagem e dos lucros da organização (Livro Verde, 2001). Segundo Lourenço e Schroder (2015) uma organização que não pratica comportamentos de responsabilidade social, pode estar exposta a graves perdas organizacionais relacionadas com uma imagem negativa e uma redução de vendas, devido à depreciação da marca e do produto; desvalorização das ações e afastamento de investidores, pela falta de credibilidade da organização no mercado empresarial e na sociedade; publicidade desfavorável, promovida pelos meios de comunicação por acusações e divulgações adversas às ações da empresa; perda de futuros clientes e contestações dos mesmos, devido à publicidade simulada e à falta de qualidade e segurança dos artigos e dos serviços; pagamentos de coimas e indemnizações, provocadas por prejuízos ao meio-ambiente; danos morais ou físicos aos clientes e colaboradores; transgressões legais e escândalos político-económicos; e diminuição da produtividade, provocada pela desmotivação e insatisfação dos colaboradores.

3.3.2. *Desenvolvimento: Descrição das Atitudes Realizadas*

O Código de Ética e Conduta (ver anexo 3) consistiu numa atividade proposta no projeto de estágio à instituição de acolhimento, tendo sido desenvolvida numa fase inicial do mesmo, a seguir à elaboração do manual de acolhimento e integração do colaborador. O orientador de estágio considerou que seria um documento de extrema importância a implementar no futuro Ombria Resort. A gestão do presente código será da responsabilidade da comissão de ética da organização, composta atualmente pela direção e pelos chefes de departamento (administração).

Foi proposto pelo orientador de estágio que o presente código de ética e conduta consistisse num documento que caracterizasse os valores que definem a atuação da organização, bem como os princípios éticos e as normas de conduta que a empresa e os seus *stakeholders* vinculam e assumem como intrinsecamente seus.

O presente código de ética e conduta foi elaborado com base numa pesquisa documental. A sua imagem também foi elaborada com base nos padrões utilizados pela empresa, conforme solicitação do orientador de estágio. É composto por uma mensagem da direção sobre o compromisso que a empresa pretende estabelecer com todas as partes interessadas, e que prevê o estabelecimento de relações ganhadoras, justas e equilibradas para ambas. Com vista à concretização de um projeto reconhecido e respeitado, que pretende inspirar confiança, reter os melhores colaboradores e parceiros, e garantir a construção sustentada do seu futuro. O capítulo seguinte consiste numa introdução que define o que é um código de ética e conduta, e o porquê da sua existência; os seus destinatários; o que é esperado dos colaboradores e dos responsáveis da organização; como utilizar o código; os seus objetivos e aplicação; a caracterização e responsabilidades da comissão de ética e conduta; a missão e os valores da organização; e como denunciar condutas inadequadas. Posteriormente são descritos alguns princípios a ter em consideração quanto aos colaboradores da empresa; as normas de conduta/compromissos referentes ao desenvolvimento pessoal e à progressão profissional; a tutela de direitos; o suborno ou corrupção; a saúde, higiene e bem-estar; a segurança; a participação dos colaboradores; a criação de valor; e o assédio. Seguem-se as normas e condutas/compromissos dos colaboradores; os brindes e as ofertas comerciais; e a proteção do património. O último capítulo do código descreve os relacionamentos com os clientes; os fornecedores e prestadores de serviços; os acionistas e investidores; as entidades públicas; a comunicação externa; a comunidade/sociedade; o meio ambiente; as entidades; a participação política; e o registo documental.

3.3.3. Reflexão Crítica: Ética Organizacional

O presente código de ética e conduta pretende ser um instrumento compatível com os princípios de sustentabilidade empresarial praticados pela Quinta da Ombria, S.A., que procura desenvolver uma atuação ética de forma transparente e legítima no seu relacionamento com as partes envolvidas no projeto Ombria Resort, de forma a promover o crescimento, a competitividade e a criação de valor da empresa.

Durante a realização deste código de ética e conduta foi possível constatar, através das várias reuniões realizadas com a administração da organização, a importância deste código espelhar a interação praticada pela empresa com os diversos públicos, com base na conduta, nos valores de integridade, no desenvolvimento pessoal e profissional, no respeito pelo ser humano, no trabalho em equipa, no respeito à diversidade, e na responsabilidade social, ambiental e cultural. Neste sentido, a Quinta da Ombria, S.A. espera um envolvimento de todos os gestores e colaboradores na partilha em comunidade dos mesmos princípios e valores, utilizados na transmissão de confiança e na credibilidade da empresa, através de uma conduta profissional de excelência.

Com a realização deste código e com toda a pesquisa desenvolvida obtive um maior conhecimento sobre a importância da prática de condutas éticas nas organizações e dos seus benefícios para com os *stakeholders*. Permitiu-me concluir que o papel da ética organizacional implica a descrição de princípios e regras reconhecidas no mundo empresarial, que visa a prática de ações adequadas em termos de conceção estratégica e de procedimentos diários. As organizações revelaram-se mais conscientes acerca dos seus comportamentos e responsabilidades, adotando condutas direcionadas para o benefício dos seus lucros sem prejudicar os seus *stakeholders*, de forma a intensificar uma conduta organizacional de contributo positivo para a sociedade. Neste sentido, é cada vez mais necessário a adoção de uma abordagem ética por parte das empresas, não só para o sucesso e para a promoção de uma imagem construtiva, mas principalmente para o bem-estar de todas as envolvidas.

3.4. Gestão da Formação

3.4.1. Enquadramento Teórico

A Europa tem sido presenciada por um conjunto de mudanças estruturais, bastante significativo nas diversas áreas da economia, política, financeira e tecnológica, que acabam por atuar em quase todos os setores da nossa sociedade. Uma das áreas que tem sido bastante favorecida com estas mudanças, é a área dos recursos humanos, que tem proporcionado uma maior relevância à educação e à formação, na procura da qualificação/requalificação dos recursos humanos necessários para o funcionamento dos vários setores de atividade, consoante as exigências da sociedade moderna (Marques, 2013). Neste sentido, tem sido crucial a intervenção de organismos internacionais que continuam a disponibilizar orientações sobre a formação, com base nas mutações mundiais que emergem a uma velocidade impressionante (Chanfana, 2011). Sendo necessário o desenvolvimento da reforma dos sistemas de educação e formação, para garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficiente, e que os currículos sejam adaptados às necessidades do mercado de trabalho e do próprio indivíduo, contribuindo assim para o equilíbrio entre a oferta e a procura (Nogueira, 2013). Uma vez que, todos os cidadãos têm direito ao ensino e a iguais oportunidades de formação escolar, independentemente de serem jovens, adultos desempregados, trabalhadores em risco, empresários, da sua posição social, rendimento, local de residência, etc. (Marques, 2013).

Para garantirem a sua sobrevivência, as organizações vêm-se obrigadas a mudanças constantes de reestruturação de procedimentos, que proporcione mais agilidade, flexibilidade, e níveis de decisão mais significativos. Sendo a formação profissional uma preocupação de topo para o desenvolvimento de competências com vista a qualidade do trabalho e o alcance do sucesso empresarial (Caetano, 2007). Desta forma, ao recorrer ao auxílio de uma formação profissional eficiente e eficaz no seio da própria organização, os empresários conseguiram melhores resultados, quer ao nível da qualificação, quer ao nível da produtividade. Esta formação também levou a que o próprio empregador conhecesse melhor os seus colaboradores, através da aplicação de métodos ativos, que permitem que o indivíduo se desenvolva mais ao nível sócio-afetivo, e leva a que as competências comunicacionais sejam também canalizadas para a relação empresa-pessoas (Dias, 2007). Tendo em conta, que o bem-estar do futuro dos jovens depende indiscutivelmente das competências e qualificações que a educação e a formação lhes podem oferecer, torna-se então imprescindível que o valor e a importância do

investimento na educação/formação não sejam subestimados, para que possa ser garantido o desenvolvimento do potencial humano e um crescimento económico saudável (Nogueira, 2013).

3.4.1.1. A Formação Organizacional

A formação é um conjunto de tarefas que permitem a aquisição de conhecimentos, habilidades práticas, posturas e determinados comportamentos exigidos (CIME, 2001) para o desempenho profissional, sendo esperado que utilize também para além das suas aptidões laborais, as suas capacidades sociais e humanas. Consiste num meio que visa aperfeiçoar todo e qualquer desempenho profissional independentemente do enquadramento em que está inserido (Fialho et al., 2013), que deve estar alinhado com a estratégia de negócio, a missão e os objetivos da organização (Vidal-Salvador et al., 2012). Quanto ao seu alcance, a formação pode incluir jovens e adultos, ativos ou desempregados, sem ou com qualificações académicas. Sendo um instrumento direcionado para todos os trabalhadores de uma organização, que implica ações de formação bem diversificadas e realizadas em diversos contextos e temáticas, para dar resposta às necessidades existentes ou para habilitação futura de trabalhadores (Cardim et al., 1999).

Segundo Chatzimouratidis et al. (2012) a formação necessita de ser programada e planeada. Saks & Burke (2012) sugerem que esta planificação deve ser realizada através de um diagnóstico de necessidades de formação, planeamento, conceção e estruturação de conceitos e da organização. Para os autores, é importante ainda realçar que a formação deverá também estar sujeita a uma avaliação durante e posteriormente à sua realização.

Neste sentido, Neo e colegas (2006) acrescenta que a formação requer também uma correta seleção e preparação do espaço, que envolve a organização em si e a estruturação do próprio programa, incluindo: 1) o documento resultante da avaliação das necessidades de formação; 2) o plano de sessões: pormenorizado e concreto, que informe os objetivos, a sua durabilidade, os destinatários, os pré-requisitos, a avaliação e a transferência da formação; 3) a planificação geral das sessões (*timing*, utilidade, tempo dedicado à aprendizagem ativa, etc.).

A formação profissional apresenta como principais objetivos:

- A inclusão e a concretização socioprofissional dos trabalhadores, habilitando-os para a prática de variados papéis sociais, nomeadamente o do trabalho;
- A adaptação do trabalhador ao posto de trabalho, tendo em conta as suas capacidades, a categoria profissional e a contínua atualização dos perfis profissionais;
- O incentivo à igualdade de oportunidades no ingresso à formação, profissão e ao emprego, assim como na ascensão da carreira, de forma a minimizar as discrepâncias socioprofissionais;
- O estímulo da criatividade, da inovação, do espírito de iniciativa e do relacionamento interpessoal (Artigo 4.º Decreto-Lei n.º 401/91).

3.4.1.2. Modalidades de Formação Profissional

Na perspetiva de Cruz (1998) as organizações quando pretendem efetuar a contratação de um novo colaborador ou promover um trabalhador efetivo, possibilitam formação para que este possa adaptar-se às suas funções profissionais. Para o autor, a formação profissional abrange duas principais categorias: a formação inicial e a formação contínua.

A formação profissional inicial consiste numa formação que promove a aquisição de competências essenciais para o desempenho de uma profissão (CIME, 2001). No entanto, segundo Bernardes (2011) no decorrer do exercício da função profissional, os colaboradores necessitam de novas competências que os permita adaptar-se às mudanças organizacionais, sendo fundamental a formação profissional contínua. Cruz (1998) define a formação profissional contínua como uma formação que envolve todos os processos formativos organizados e institucionalizados decorrentes da formação inicial, que permite a adaptação dos trabalhadores às evoluções técnicas e tecnológicas, e o desenvolvimento social, económico e cultural dos indivíduos.

A formação pode subdividir-se em várias modalidades consoante o seu objetivo ou público-alvo:

- Formação inicial de qualificação – é realizada numa fase inicial do exercício das funções profissionais, com o objetivo de proporcionar

competências ao formando para o desempenho de uma determinada profissão;

- Formação inicial de integração – é concretizada no início do desempenho de um determinado cargo laboral, como o objetivo de promover aptidões no formando que favoreçam a adequação inicial à função que irá exercer;
- Formação inicial de aperfeiçoamento – decorre durante o exercício das funções profissionais, com o objetivo de complementar e aperfeiçoar as qualificações profissionais, as competências, as habilidades práticas e os comportamentos já adquiridas pelo trabalhador;
- Formação inicial de reciclagem – exercida durante a prática de uma profissão, com a intenção retomar conhecimentos já previamente alcançados pelo formando;
- Formação contínua de atualização – realizada no decorrer do desempenho das tarefas profissionais, para promover no formando a aquisição de novas competências requeridas através da evolução da profissão;
- Formação contínua de especialização – decorre durante a prática de uma profissão, com vista o desenvolvimento de determinadas competências para o desempenho de uma função ou tarefa específica;
- Formação contínua de promoção – realizada no decorrer de uma mudança de tarefa profissional dentro da mesma área, com o objetivo de proporcionar ao trabalhador a aquisição de competências fundamentais para o progresso profissional;
- Formação contínua de reconversão – concretizada no decorrer de uma mudança de atividade profissional do formando, como objetivo de promover no formando os conhecimentos necessários para o desempenho da nova profissão (Artigo 12.º Decreto-Lei n.º 401/91).

Consoante Cardim e colegas (1999) durante a sua vida profissional, um trabalhador sentirá sempre necessidade de ter formação, para fazer frente ao constante dinamismo do mercado profissional, aos novos formatos de trabalho, assim como aos relacionamentos interpessoais. Para os autores, os profissionais dedicados procuram adquirir cada vez mais novos conhecimentos e aptidões para não serem substituídos em caso de promoção na carreira, ou no desempenho de uma nova tarefa profissional.

Conforme a lei n.º 7/2009 no artigo 131º, número 1 do Código do Trabalho (2016), o empregador deve promover a formação contínua no sentido de:

- Permitir a evolução e a apropriação da qualificação do trabalhador, para favorecer a sua empregabilidade e expandir a produtividade e a competitividade da organização;
- Garantir a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, por meio de ações realizadas na organização ou a cedência de tempo para frequência de formação por iniciativa do colaborador;
- Desenvolver a formação na empresa, realizar planos de formação anuais ou plurianuais, e garantir o direito à informação e à consulta dos trabalhadores e seus representantes;
- Manifestar e realçar a qualificação obtida pelo trabalhador.

Relativamente ao trabalhador, segundo a lei n.º 7/2009 no artigo 131º, número 2 do Código do Trabalho (2016), o trabalhador tem direito em cada ano, a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua. No caso de ser contratado a termo por igual período ou superior a três meses, tem direito a um número mínimo de horas equivalente à duração do contrato nesse ano. Sendo que, essa formação pode ser realizada pelo empregador, por uma entidade formadora certificada, ou por um estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente, que posteriormente dará lugar à emissão do certificado e ao respetivo registo na Caderneta Individual de Competências nos termos do Sistema Nacional de Qualificações.

3.4.1.3. Componentes da Formação

A formação é composta por componentes que consistem num conjunto de temáticas e práticas de formação que integram o plano curricular dessa ação de formação (CIME, 2001).

As componentes estão estruturadas consoante a aplicação dos objetivos que pretendem alcançar:

- Componente de formação sociocultural – direcionada para o aumento de capacidades, posturas e conhecimentos no desempenho de todas as tarefas profissionais. Constitui a formação no processo de desenvolvimento pessoal, profissional e social dos formandos, sendo envolvida em todas as especificidades da formação e áreas de atuação;
- Componente prática – dirigida para o desenvolvimento de habilidades técnicas e práticas que promovem no formando o desenvolvimento de capacidade que constituem a prática profissional. Estas componentes de formação prática podem ser aperfeiçoadas através de ações representadas em sala de formação e devidamente conduzidas pelo formador, ou no ambiente atual de trabalho;
- Componente tecnológica – é um conjunto de conteúdos e procedimentos de formação que constituem uma ação de formação, com o objetivo de capacitar os formandos de conhecimentos tecnológicos essenciais para a compreensão e realização de atividades práticas referentes ao desempenho de uma função profissional específica;
- Componente científica – dirigida para o desenvolvimento dos parâmetros científicos das tecnologias, fundamentais para o desempenho de uma função profissional específica (Artigo 14.º a 18.º Decreto-Lei 401/91; CIME, 2001).

3.4.1.4. Avaliação da Formação

Segundo Neo et al. (2006) a aprendizagem adquirida pelos formandos na formação necessita de comprovação, podendo esta ser efetuada através de um conjunto de indicadores que permita averiguar a eficácia e a veracidade da mesma. Vidal-Salazar et al. (2012) e Chatzimouratidis et al. (2012) referem que esta avaliação pode ser realizada através da análise do modelo de Kirkpatrick que implica quatro níveis que permitem avaliar: 1) as reações (*will they like it?*); 2) a aprendizagem (*will they learn it?*); 3) os comportamentos (*will they do it?*); e 4) os resultados (*will it matter?*), e por último analisa-se o *Return on Investment*, comparando-se os benefícios da formação com o respetivo custo.

Relativamente ao primeiro nível de avaliação, Neo et al. (2006) verifica que somente a satisfação dos formandos é avaliada face ao apresentado, no entanto, no

segundo nível já é perceptível a verificação da aquisição de novos *know-how*, habilitações, posturas e comportamentos. O terceiro nível de avaliação já permite a observação de uma possível melhoria ou não dos comportamentos em contexto laboral, nomeadamente se houve a aplicação de conhecimentos e técnicas adquiridas em contexto de formação, o que revela *outcomes* afetivos. Por último, no quarto nível de avaliação da formação os resultados da organização devem evidenciar-se através da performance dos colaboradores, dando origem ao *payoff*.

No entanto, Alvarez et al. (2004) realçam que apesar dos conceitos de avaliação da formação e eficácia da formação serem frequentemente utilizados com o mesmo sentido, eles revelam diferentes constructos. Para os autores, a avaliação da formação implica o conhecimento e a avaliação de resultados a atingir numa ação de formação, a eficácia da formação refere-se à análise de fatores relacionados com a formação, como os fatores individuais e os fatores organizacionais que afetam o processo da formação antes, durante e depois da sua conclusão.

Saks & Burke (2012) concluem referindo que a avaliação da formação deve ser um processo sistemático de levantamento de informação que visa verificar a eficiência e eficácia dos programas de formação, no sentido de descobrir lacunas, garantir ou não a sua continuidade, e melhorar os programas futuros. De forma a evidenciar resultados organizacionais positivos, é essencial que as organizações percebam e confirmem a presença da transferência de aprendizagem após cada formação (Kraiger et al., 1993).

3.4.1.5. Benefício das Práticas Organizacionais de Formação

Na perspetiva de Canário (2003) a formação produz benefícios tanto para os indivíduos como para as organizações. Rojo (2000) realça que é na formação que assenta um dos desafios da gestão de recursos humanos. Para Cunha et al. (2012) esta é indispensável para que os colaboradores possam demonstrar desempenhos significativos e favoráveis, e para que as organizações possam acompanhar as necessidades e as alterações do mercado, com produtos e serviços competitivos.

Cunha et al. (2012) aponta alguns benefícios da formação sentidos na organização, nomeadamente no:

- Desempenho dos colaboradores: a formação permite na sua totalidade um melhor desempenho de funções, como fator impulsionador do comportamento do

indivíduo, para que possa assumir outras responsabilidades como por exemplo: apoiar a formação e o desenvolvimento de outros colaboradores;

- Motivação: a organização demonstra ao trabalhador o interesse no seu desenvolvimento e desempenho de funções;
- Mudança de atitudes: a organização requiere um maior empenhamento dos seus funcionários e uma maior participação interpessoal, nomeadamente na prestação de serviços ao cliente, o que demonstra uma mudança de atitude;
- Resolução de problemas operacionais: a formação favorece a redução da rotatividade de pessoal, o absentismo, os riscos de acidentes de trabalho e divergências entre colaboradores e superiores hierárquicos;
- Preenchimento das necessidades de planeamento de recursos humanos e reforço de outras políticas: a formação permite investir nos seus trabalhadores para fazer face às dificuldades de preenchimento de uma função com candidatos externos. Possibilita também a redução da necessidade de um recrutamento externo, a conclusão de avaliações de desempenho, o aumento da eficiência no trabalho em equipa e a garantia de processos mais satisfatórios de sucessão de líderes;
- Incentivo ao clima de aprendizagem: a formação pode ser um dos suportes fundamentais à cultura organizacional baseada na aquisição individual e organizacional de conhecimentos. Tendo em conta que produz uma transferência de conhecimento que contribui para a organização aprender e melhorar os seus resultados;
- Vantagem competitiva: a formação quando incluída na estratégia da organização cria um conjunto de capacidades que dão origem ao progresso, aprendizagem e manutenção de vantagem competitiva (Cunha et al., 2012).

Para Batista (2011) os benefícios da formação para os indivíduos revelam-se no aumento do bem-estar individual e coletivo, na aprendizagem de conhecimentos técnicos e práticos ajustáveis à sua função, no reconhecimento e aquisição de regras e comportamentos, na capacidade de integração e na perceção mais abrangente da organização. Relativamente aos benefícios para a performance organizacional, a autora refere que a formação promove a implementação de novas tecnologias e métodos mais rápidos. Canário (2003) realça também como benefício a própria reputação da organização e o capital social em relação indireta com o seu desempenho. Sendo ainda

conhecidos outros benefícios da formação como a diminuição de custos e o incremento da qualidade e quantidade do trabalho.

3.4.1.6. Certificação de Entidades Formadoras

A certificação de entidades formadoras é definida como um método de legitimação e reconhecimento formal da competência de uma entidade de formação para a realização de práticas formativas nas áreas de intervenção, relativamente aos quais revele capacidades, fundos, recursos humanos, técnicos, instrumentais e materiais apropriados (CIME, 2001).

Ao admitir a necessidade de superar os obstáculos e tornar mais concreta as estratégias de qualificação dos portugueses, o Governo entendeu ser essencial o debate e a consensualização junto dos parceiros sociais com base na Comissão permanente de Concertação Social, os percursos a seguir em relação às alterações a apresentar no sistema de formação profissional que motivou a celebração do Acordo para a Reforma da Formação Profissional, com a generalidade dos parceiros sociais, a 14 de Março de 2007 (RCM n.º 173/2007). As entidades formadoras ambicionam cada vez mais a certificação para evidenciar aos seus clientes o reconhecimento das entidades certificadoras relativamente aos seus processos de formação. Esta certificação encontra-se distinta na *Resolução do Conselho de Ministros n.º 173/2007* que aprova a Reforma da Formação Profissional e no *Decreto-Lei n.º 396/2007* que estabelece o Sistema Nacional de Qualificações. Quanto à *Portaria n.º 851/2010*, esta foi reformada e publicada novamente pela *Portaria n.º 208/2013*, e visa determinar o sistema de certificação incluído na política de qualidade dos serviços das entidades formadoras, gerido pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, e o regime supletivo de certificação regulada por legislação setorial, administrado por várias entidades setoriais (DSQA, 2011).

O sistema de certificação de uma entidade formadora consiste num mecanismo que pretende assegurar a qualidade do Sistema Nacional de Qualificações em Portugal. Compete à Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho o reconhecimento dos procedimentos pedagógicos apropriados à realização de ações de formação por parte das entidades formadoras, e através de auditorias que possibilitam um acompanhamento constante das práticas destas entidades (DSQA, 2011).

3.4.1.7. A Formação Profissional em Portugal

Devido às exigências sentidas pela globalização da economia e consequente reorganização ao nível da produção e dos métodos de trabalho, da ciência e da tecnologia, a sociedade procura cada vez mais instruir os seus cidadãos (Bernardes, 2011).

Segundo Cardim (1999) os jovens portugueses após a conclusão do 9º ano de escolaridade procuram permanecer no sistema de ensino, onde podem escolher entre o ensino secundário geral e dois métodos de ensino profissional: os cursos profissionais e os cursos de aprendizagem. Esta formação pode ser proporcionada por algumas entidades, como as escolas secundárias, as escolas profissionais ou o Instituto de Emprego e Formação Profissional.

Atualmente o crescimento da formação profissional está associado à criação de requisitos legais específicos e aos subsídios públicos derivados dos Fundos Europeus e direcionados para o desenvolvimento da formação profissional, como o FSE e o FEDER, que muito têm contribuído para o desenvolvimento da formação profissional e para a preservação do próprio sistema de formação em Portugal. No entanto, algumas empresas apostam na formação contínua dos seus trabalhadores como financiadoras das próprias ações de formação, uma vez que para obter o apoio do Estado necessitam de um número mínimo de inscrições nas ações de formação (Cruz, 1998).

As organizações começam a contribuir para o crescimento da formação profissional em Portugal através dos seus programas e políticas de formação. Para o autor, as organizações tomam consciência de que a formação não deve ser encarada como um meio de cumprimento de obrigações legais, mas como um investimento a longo prazo, que pretende promover o crescimento da mesma, através de trabalhadores dotados de conhecimentos e práticas mais eficientes. (Cardim, 1999). Pois para Bernardes (2011) o exercício da prática profissional revela uma componente extremamente educativa no sentido da formação da mente e da personalidade. Tendo em conta, o sistema de valores nos quais os trabalhadores estão inseridos e são moldados, através de procedimentos e conteúdos de trabalho que incentivam o gosto pela aprendizagem, que promovem a inovação e a iniciativa, o espírito crítico e empreendedor, e a apreciação da cultura e do multiculturalismo.

3.4.2. *Desenvolvimento: Descrição das Atividades Realizadas*

Numa fase final do estágio foi-me solicitado pelo orientador de estágio a elaboração de um Manual de Procedimentos de Formação (ver anexo 4) que esclareça a relevância da formação profissional, enquanto prática estratégica de gestão de recursos humanos para o desenvolvimento e o sucesso da empresa e dos colaboradores. Este manual pretende ser uma ferramenta de apoio ao futuro departamento de formação do Ombria Resort. Foi elaborado com base numa pesquisa documental e na legislação laboral portuguesa em vigor. O orientador de estágio solicitou que a sua imagem seguisse os padrões utilizados pela empresa. É composto por uma introdução que menciona a importância da formação profissional na promoção da qualificação do capital humano das organizações, no que diz respeito ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores face aos desafios da atividade laboral. Contém também os principais objetivos da formação profissional para com os trabalhadores e a organização, nomeadamente o direito individual do trabalhador à formação; a promoção e qualificação dos recursos humanos; o aumento da produtividade e competitividade da empresa, e a estruturação de planos de formação anuais e plurianuais em cumprindo da missão da organização. As vantagens da formação como prática indispensável para o fortalecimento da motivação e autoconfiança dos colaboradores e da relação da organização com os mesmos; como benefício do trabalho e da preparação de equipas; como reforço da produtividade da empresa; e como aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências e práticas dos colaboradores. O conceito de formação certificada definido como uma comprovação da formação, experiência ou qualificações profissionais realizada mediante a emissão de um certificado profissional. As horas de formação que segundo a legislação devem ser asseguradas pelo empregador, por cada ano de trabalho do colaborador. As entidades formadoras que desenvolvem as ações de formações, que podem consistir no próprio local de trabalho, numa entidade formadora certificada para o efeito, ou num estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente. Estas entidades devem possuir personalidade jurídica, recursos e capacidade técnica organizativa para desenvolver processos associados à formação, objeto de avaliação e reconhecimento oficiais de acordo com o referencial de qualidade estabelecido para o efeito. O conteúdo da formação profissional como temática definida preferencialmente por acordo entre o empregador e o trabalhador. A caracterização dos grupos-alvo de formação contínua que integram o trabalhador subordinado com e sem termo; o regime da proteção da parentalidade; o regime da proteção de menores; trabalhador com

capacidade de trabalho reduzida ou doença crónica; trabalhadores estrangeiros; e os trabalhadores contratados a termo quando contratados por período igual ou superior a 3 meses. Os efeitos na cessação do contrato que referem o direito do trabalhador quanto à receção de retribuição correspondente ao crédito de horas para formação que não lhe tenha sido proporcionado, ou ao crédito de horas para formação de que seja titular à data da cessação. Os deveres do empregador relativamente à garantia da formação profissional a pelo menos 10% dos trabalhadores da empresa. Os direitos e deveres do colaborador na participação de modo diligente nas ações de formação proporcionadas pelo empregador, em que a sua recusa requer uma análise pormenorizada, podendo ter consequências disciplinares. O plano de formação que pretende informar as necessidades formativas da organização, e proporcionar conhecimentos e promover as competências dos profissionais, numa ótica de melhoria contínua e contributo direto para o alcance do sucesso organizacional. Assim como, especificar os objetivos, as entidades formadoras, as ações de formação que darão lugar à emissão de certificados de formação profissional, o local e o horário de realização. O relatório anual sobre a formação contínua, que requer a elaboração do empregador e a inclusão de elementos sobre a formação contínua assegurada em cada ano. A responsabilidade contraordenacional que esclarece as alíneas que constituem contraordenações muito graves, graves e leves da violação dos deveres e das regras da formação com base na lei laboral portuguesa presente no código do trabalho, que apela à obrigatoriedade da formação profissional e contínua dos colaboradores de qualquer organização, sendo o incumprimento do plano de formação penalizado pelas entidades competentes. As modalidades e formas de organização da formação profissional que são diferenciadas de acordo com as características e necessidades dos(as) destinatários(a), os objetivos e a natureza da aprendizagem, as estruturas curriculares, as metodologias pedagógicas, os recursos envolvidos e as durações das ações. A formação contínua, que visa promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador. Para finalizar as políticas e práticas de formação profissional que designam os diversos procedimentos que constituem a formação profissional, como os cursos, a formação individual, as técnicas de acompanhamento, os vídeos, os guias de trabalho, etc. E referem as quatro etapas fundamentais do desenvolvimento da formação na empresa: o diagnóstico das necessidades de formação que deve ser realizado pelo diretor do departamento em questão; o desenho do plano de formação que permite ir ao

encontro das necessidades de formação da empresa; o desenvolvimento das formações que passa pela execução e pelo acompanhamento; e a avaliação por parte dos trabalhadores relativamente às ações desenvolvidas e ao trabalho realizado pelo departamento de formação.

3.4.3. Reflexão Crítica: Gestão da Formação

Atualmente verifica-se uma necessidade cada vez maior de aquisição de competências face ao exercício de uma profissão inserida numa cidadania ativa e moderna. Existe um novo paradigma centrado na noção da aprendizagem ao longo da vida que procura a igualdade de oportunidades através de uma diversidade prática.

A Quinta da Ombria S.A. procura assegurar o desenvolvimento dos seus colaboradores porque acredita que com trabalhadores qualificados poderá prestar um serviço de excelência e qualidade ao seu cliente, e obter vantagens competitivas face à concorrência. Neste sentido, promove a delineação da sua política de formação em consenso com a estratégia da empresa, de forma a que a formação dos seus colaboradores suporte a aquisição de competências necessárias para o alcance dos objetivos da mesma. Esta política de formação apresenta uma estrutura centrada nas componentes interna que implica a dimensão da empresa, a cultura, a essência da prática profissional, as tecnologias e a sua política de gestão de recursos humanos; e externa que envolve o sistema educativo e de empregabilidade, o bem-estar social, a economia e a cultura do setor.

As práticas que compõem o desenvolvimento da formação da instituição de acolhimento, abrangem o levantamento de necessidades; o desenho do plano de formação que procura satisfazer as necessidades de formação da empresa; o desenvolvimento da formação relativamente à sua execução e acompanhamento; e a avaliação da formação, ambos realizados pela administração da organização (direção e chefes de departamento), responsáveis pela gestão da formação e pelos recursos humanos da organização. Relativamente aos tipos de formação, a Quinta da Ombria, S.A. pretende proporcionar a todos os seus colaboradores sem exceção, formação inicial de aperfeiçoamento e/ou reciclagem, e formação contínua de atualização e/ou especialização. Esta formação pode ser realizada consoante três vertentes: a comportamental que desenvolve as competências comportamentais dos trabalhadores; a formação técnica que permite a aquisição de competências necessárias ao desempenho das tarefas técnicas da função exercida; e a

linguística que permite o favorecimento de uma comunicação mais eficaz tendo em conta que a empresa pertence a um grupo internacional. Eu própria, por livre e espontânea vontade inquiri o orientador de estágio sobre a possibilidade de frequentar uma formação de Língua Inglesa – Turismo e Hotelaria na Região de 25 horas no NERA – Associação Empresarial da Região do Algarve, tendo sido aceite o meu pedido. O meu objetivo com esta formação consistia no desenvolvimento da compreensão oral e escrita da língua inglesa, e na aquisição de vocabulário para caracterizar a oferta turística e hoteleira da região do algarve, e para descrever as principais atrações turísticas e tradições da região. Visto a empresa pertencer a um grupo internacional, onde as chefias são de nacionalidade estrangeira e a maioria dos clientes são igualmente oriundos de outros países do mundo. Mas principalmente a título futuro, para a aquisição de mais competências que me possam permitir continuar a trabalhar neste projeto tão encantador.

A formação proporcionada pela organização aos seus trabalhadores é atualmente desenvolvida em entidades formadoras certificadas para o efeito, tendo em conta que a empresa ainda não constitui um departamento de formação devido ao número reduzido de trabalhadores. No entanto, após a construção do Ombria Resort e devido às dimensões do projeto e aos recursos humanos implicados, a implementação de um departamento de formação será certamente um objetivo a concretizar, a fim de dar seguimento às estratégias formativas já desenvolvida pela empresa.

A elaboração do manual de procedimentos de formação permitiu-me aprofundar os conhecimentos teóricos que já tinha adquirido na área da gestão da formação no primeiro ano do mestrado. Nomeadamente ao nível dos objetivos e vantagens da formação, deveres, direitos e legislação laboral, entidades formadoras, elaboração de planos de formação, modalidades e formas de organização, e as políticas e práticas da formação profissional. A realização de toda a pesquisa necessária e o tratamento sistemático da informação sobre a formação, fez-me concluir que a formação é um investimento que deve ser planeado sistematicamente em todas as organizações com vista ao desenvolvimento dos conhecimentos, aptidões e atitudes que um trabalhador necessita para desempenhar a sua função profissional atual com sucesso e/ou a que lhe poderá ser exigida no futuro. Assumindo-se também como um fator estratégico para o desenvolvimento das próprias organizações, na medida em que permite uma constante adequação ao meio envolvente e acrescenta valor ao que é produzido.

CAPÍTULO IV: PROJETO DE ESTÁGIO

4.1. Introdução

As organizações atuais refletem as mudanças sociais, económicas, tecnológicas e políticas sentidas a nível mundial. Estas mudanças exigem, por parte das empresas, uma rápida e ágil adaptação a novos cenários, para que consigam manter a sua competitividade nos mercados cada vez mais exigentes. Sendo fundamental também, que os cargos e as respetivas funções acompanhem as mudanças e atualizações que ocorrem na organização.

Tendo em conta que instituição de acolhimento não possui qualquer tipo de documento base sobre as tarefas dos colaboradores, e com o início do processo de construção do Ombria Resort, a Quinta da Ombria, S.A., sentiu a necessidade de desenvolver um sistema de análise e descrição de funções para o Hotel Viceroy inserido no Ombria Resort que, segundo Ivancevich (2008) desempenha um papel estratégico de elevada importância para a organização. Esta constitui uma ferramenta que permite ajustar-se aos processos de mudança que esta possa oferecer, se desenvolvida de forma eficaz.

A análise e descrição de funções constitui uma etapa base que visa promover a sustentabilidade de vários processos na área da gestão de recursos humanos, como: a planificação da organização, o recrutamento e seleção, a avaliação do desempenho, a remuneração e benefícios, a formação profissional, a gestão de carreiras, a higiene e segurança no trabalho, entre outros (Rocha, 1999), que pretende contribuir para o desenvolvimento de uma visão estratégica e global da missão da organização. (Rego et al., 2008).

Esta atividade constitui a sistematização de práticas e comportamentos desenvolvidos durante o desempenho da função, como também as características pessoais exigidas pelo posto de trabalho (Rocha, 1999). Carvalho e Nascimento (2000) acrescentam ainda as responsabilidades, condições de trabalho, esforços necessários à sua realização, assim como os riscos físicos e mentais que cada função implica. Conforme Rego et al. (2008) esta informação contribuirá futuramente para que o processo de seleção consiga identificar as pessoas certas para os postos de trabalho, para que a avaliação de desempenho seja realizada como base em critérios relevantes e válidos, e para identificar as necessidades de formação profissional.

Conforme Rocha (1999) a forma como os trabalhadores operam as suas atividades profissionais depende da planificação, da modelação e da organização do trabalho, ou seja, como foi efetuada a distribuição das tarefas compreendidas nas funções pelas diferentes áreas da organização, preservando assim a estrutura e a distribuição das funções no organigrama empresarial.

Uma vez que, se o trabalhador não for informado sobre quais as suas tarefas e responsabilidades, e não se identificar com as mesmas, podem surgir sentimentos de desmotivação e frustração, que poderão dar origem ao desinteresse perante o trabalho que está a realizar. Contribuindo desta forma para um desempenho profissional pouco eficaz, que afetará consequentemente a qualidade de serviços da organização.

A concretização deste projeto apresenta como objetivo melhorar os processos de gestão de recursos humanos da organização, através de ferramentas base para a:

- Elaboração de uma prática salarial justa com base no conteúdo prático, que estimule uma maior integridade interna, motivação e satisfação no trabalho;
- Caracterização dos critérios de avaliação do desempenho;
- Criação de programas de formação adaptados aos conteúdos funcionais;
- Determinação de padrões de seleção e promoção;
- Descrição da hierarquização de funções dentro da estrutura organizacional.

O presente projeto será composto por um enquadramento teórico sobre a análise e descrição de funções e a sua importância e o impacto na gestão de recursos humanos nas organizações. Segue-se a metodologia aplicada e o desenvolvimento da parte prática realizada na instituição de acolhimento, que consiste na recolha de informações pertinentes sobre as funções, que permitirão desenvolver o sistema de análise e descrição de funções na organização. Para finalizar serão apresentados os resultados, a discussão e conclusão.

4.2. Enquadramento Teórico

A análise e descrição de funções começou a evidenciar a sua importância como prática organizacional no século XX, mais concretamente em meados dos anos 90, através de Frederic Taylor que denominou um dos primeiros quatro princípios da gestão científica, devido à fundamental posição desempenhada ao nível da seleção, motivação e formação de colaboradores (Chiavenato, 1993). As funções eram divididas nos seus diversos elementos, sendo estes utilizados para determinar qual a melhor forma de realização da tarefa. Onde a observação de trabalhadores no desempenho das suas atividades era suficiente para obter o retrato da função, tendo em conta que na altura o foco era o trabalho em si e não o trabalhador. (Singh, 2008).

Segundo Cunha et al. (2012) a análise e descrição de funções é considerada um processo que consiste na recolha de informações sobre as funções profissionais de um colaborador de uma organização. Como uma ferramenta imprescindível na gestão de recursos humanos tendo em conta a comunicação de expectativas da função (titular, supervisor, pares, etc.), a criação de limites de responsabilidades, a definição de objetivos e a prática de programas de desenvolvimento organizacional. Sendo, segundo Bilhim (2004) um elemento decisivo no desenvolvimento das várias práticas que sustentam a gestão de recursos humanos, como o recrutamento e seleção, a formação, a avaliação de desempenho, a gestão de carreiras e a gestão de recompensas (Gomes et al., 2008; Ivancevich, 2008; Stybel, 2010).

Conforme Sousa et al. (2006) este processo deve ser constantemente atualizado e dinâmico na aquisição, análise e estruturação de informação que pretende revelar as competências necessárias ao desenvolvimento das várias funções e posteriores tarefas, e determinar a existência das capacidades e o grau de execução. Esta informação permite também avaliar o valor intrínseco da função e compará-lo com o restante mercado de trabalho para a determinação das remunerações e para a formação de recursos humanos. Para os autores, deverá incluir também os níveis de responsabilidades, posição no organigrama da empresa e nível de *report*, resultando no seu todo num manual de funções.

Sanchez e Levine (2012) defendem que as funções não devem ser desintegradas do colaborador, para que seja possível um cruzamento perfeito entre a ação e a perceção das tarefas. Para os autores, esta análise deve ser estratégica e direcionada quer no presente, quer no futuro, considerando que devem constituir na prática e no desenvolvimento das atividades e funções integradas na organização.

Sousa et al. (2006) define a análise como um processo que permite sistematizar informação sobre uma determinada função, para a identificação das tarefas e as habilidades necessárias para o seu desempenho. Chiavenato (1999) acrescenta ainda que a análise também possibilita a comparação dos requisitos requeridos ao colaborador, e procura os aspetos extrínsecos que integram os fatores de caracterização como os requisitos mentais, físicos, as responsabilidades implicadas e as condições de trabalho. Relativamente à descrição, Sousa et al. (2006) considera-a um resumo de atividades, objetivos e responsabilidades da respetiva função, incluindo também informação sobre as condições de trabalho que o colaborador está sujeito, e a conexão com outras funções. Segundo Chiavenato (1999) procura também revelar os aspetos intrínsecos como o título da função, a posição da mesma no organograma e o seu conteúdo.

Peretti (2011) acrescenta ainda, que a análise e descrição de funções deve dar resposta à temática do trabalho e à descrição dos requisitos de realização, que englobam os conhecimentos académicos e técnico-profissionais, as responsabilidades, condições ambientais, exigências físicas e sensoriais, e exposição a situações propícias a acidentes de trabalho.

Devido à constante transformação das funções, os profissionais de recursos humanos têm sentido alguma dificuldade no acompanhamento destas mudanças. Em que a maior dificuldade consiste na separação da função do indivíduo, tendo em conta que muitas organizações abandonam o seguimento da evolução dos perfis das funções, e concentram-se apenas nos colaboradores, considerando-os titulares de conhecimentos e capacidades impostas para a concretização das tarefas (Milkovich & Boudreau, 2000).

Landy e Vasey (1991) destacam a relevância da investigação de McCormick e colegas no estudo e abordagem da análise de funções, principalmente no desenvolvimento do *Position Analysis Questionnaire (PAQ)*. Segundo Cornelius et al. (1984) o PAQ foi considerado pela comunidade científica, como um fator marcante para a continuação dos estudos da análise de funções, principalmente por consistir numa abordagem de orientação da pessoa para o trabalho.

4.2.1. *Objetivos da Análise e Descrição de Funções*

A análise e descrição de funções revela influências bastante significativas nas práticas de gestão de recursos humanos, sendo considerada uma ferramenta que contribui para um melhor desempenho organizacional. Com base num estudo realizado por Suthar et al. (2014) existe uma correlação positiva entre a análise de funções e a *performance* organizacional, que conseqüentemente permite nos colaboradores um maior conhecimento das suas funções, tarefas a realizar, responsabilidades e objetivos profissionais.

Tendo em conta esta influência, Milkovich e Boundreau (2000) e Rocha (1999) referem as diversas práticas de gestão de recursos humanos alimentadas pela análise e descrição de funções:

- Sistema de formação: a análise oferece informações sobre as qualificações e a temática das tarefas, com vista a elaboração de programas de formação que procuram obedecer às exigências requisitadas para o seu desempenho;
- Sistema de admissão e promoção: a análise proporciona a estrutura da função que permitirá ao entrevistador perceber se existe compatibilidade entre o candidato e as tarefas implicadas na função à qual se candidata;
- Sistema de avaliação de desempenho: tem como base a previsão dos resultados na descrição da função, que permitem comprovar as decisões de recursos humanos em termos laborais, e determinar as bases para futuras promoções de carreira;
- Sistema de remuneração e benefícios: permite através dos graus atribuídos a cada um dos fatores de qualificação da função, definir o escalão profissional do colaborador, assim como a elaboração da tabela salarial correspondente ao conteúdo da função. Possibilita ainda, a comparação entre remunerações de postos de trabalho distintos, e o pagamento praticado pela organização quanto ao posto de trabalho e não ao titular;
- Sistema de recrutamento e seleção: promove bases para a definição do perfil profissional do futuro profissional a desempenhar a função, permite a criação de anúncios, delimitação do mercado de mão-de-obra, e a descrição da bateria de testes mais apropriada a aplicar;
- Sistema de qualidade de vida no trabalho: fornece informações quanto ao risco de desenvolvimento de doenças laborais associadas à função, para a criação posterior de um programa de prevenção e a verificação de material de primeiros socorros;

- Motivação: aumenta a probabilidade do novo colaborador estar motivado a desempenhar os objetivos propostos no seu cargo laboral;
- Sistema de gestão de carreiras: determina as exigências necessárias à ascensão da carreira profissional.

Uma das práticas da gestão de recursos humanos bastante beneficiada pela análise e descrição de funções é o recrutamento e seleção, principalmente quanto à direção das suas atividades, devido à recolha de informações essenciais acerca da função em questão (Harvey & Wilson, 2000). Pois tudo o que é especificado na descrição da função (responsabilidades, aptidões, competências, conhecimentos) permite uma melhor orientação para um colaborador que já exerce a função ou que venha a exercer (Stybel, 2010). Visto que, sem esta informação definida, a seleção de um novo colaborador poderia ser inadequada, comprometendo o preenchimento eficaz da vaga de emprego (Prager et al., 1996; Harvey & Wilson, 2000; Prien et al., 2009).

Relativamente à área da formação, este processo possibilita a análise das capacidades e habilitações necessárias para cada função, assim como as carências existentes, o que poderá contribuir para o desenvolvimento mais adequado dos planos de formação direcionados a cada função e respetivo colaborador (Cornellius et al., 1984; Prager et al., 1996; Harvey & Wilson, 2000; Sousa et al., 2006; Prien et al., 2009).

Quanto aos sistemas de recompensas e avaliação de desempenho, a análise e descrição de funções revela-se bastante pertinente por estabelecer os requisitos de cada função e as respetivas condições de trabalho, que por sua vez constituirá um fator positivo na gestão de recompensas. Por sua vez, a avaliação de desempenho irá beneficiar das atividades envolvidas em cada função e sua importância, avaliando a qualidade do trabalho realizado e as possíveis alterações a ter em consideração (Prien et al., 2009).

4.2.2. Procedimentos e Métodos para a Análise e Descrição de Funções

Conforme Chiavenato (1999) existem seis passos fundamentais a realizar no processo de análise e descrição de funções:

1. Observar a estrutura da organização e as funções presentes;
2. Determinar as informações necessárias da análise de funções;
3. Distinguir as funções a serem analisadas;

4. Selecionar os dados necessários para a análise;
5. Preparar a descrição de funções;
6. Organizar a caracterização das funções.

A análise e descrição de funções deve ser elaborada com base em alguns procedimentos gerais:

- Desenvolvimento de informações relativas à função: permite a pesquisa de documentos sobre a função com vista a verificação dos deveres e atividades da mesma; inventário de encargos da função, e registo dos itens a esclarecer;
- Gestão de entrevistas: seleção de titulares com mais domínio sobre a função, e mais adequados para o fornecimento de informações sobre a mesma; e seleção de titulares especializados e supervisores responsáveis pelo trabalho;
- Preservação da informação sobre a função: reunir toda a informação disponibilizada pelas diversas fontes numa definição simples e lógica; solicitar um titular experiente da função durante a fase de consolidação dos elementos; e verificar se os itens da listagem foram clarificados;
- Confirmação da descrição das funções: verificação em grupo acerca da conclusão e adequação da temática da descrição; e registo de questões que necessitam de esclarecimento (Chiavenato, 1999).

4.2.3. Métodos de Recolha de Informação

Para a realização de uma correta análise e descrição de funções é necessário a utilização de métodos de recolha de informação considerados eficazes, que podem ser aplicados individualmente ou em conjunto, e que possuem vantagens, desvantagens e contextos de aplicação (Sousa et al., 2006; Gomes et al., 2008; Ivancevich, 2008), tais como:

4.2.3.1. Método de Observação Direta

Representa um método que é normalmente praticado em funções simples, constantes e rotineiras. O observador deste método revela uma participação ativa, e pode recorrer ao preenchimento de um questionário, de forma a garantir a informação necessária no descritivo da função (Chiavenato, 2004), ou através de grelhas de observação ou meios de gravação (Rego et al., 2008). Enquanto que o executante da

função demonstra uma ação passiva, pois exercita as suas tarefas quotidianas enquanto o observador realiza o registo da informação (Chiavenato, 2004). Segundo Sousa et al. (2006) as ações são melhor compreendidas neste método, uma vez que é praticado no local e no ambiente natural de trabalho.

Quanto às suas vantagens, permite a realização de uma análise objetiva através de grelhas e critérios pré-estabelecidos, sem a existência de paragens por parte do titular da função. Como desvantagens, revela-se um método bastante longo que requer um extenso período de observação, sendo somente aplicável a funções de atividades frequentes e rotineiras, o que não possibilita a captação de tarefas de trabalho não observáveis. A observação normalmente pode provocar algum incómodo e relutância por parte do colaborador observado, uma vez que pode influenciar a realização das tarefas e o seu desempenho, dando origem a um ambiente de trabalho desconfortável. Este método quando realizado por um profissional de recursos humanos efetivo na organização, pode influenciar a análise da função de forma involuntária, devido à sua familiarização com trabalhador observado, com a própria função desempenhada, ou com a organização (Sousa et al., 2006; Peretti, 2011).

4.2.3.2. Método do Questionário

É um conjunto de questões impressas em formato papel sobre as características das tarefas, que é disponibilizado e respondido por escrito pelo titular do posto de trabalho. Este deve ser elaborado tendo em consideração o trabalhador, com perguntas acessíveis e estruturadas para facilitar a compreensão do inquirido e obter respostas objetivas (Faria, 1990). Apresenta-se como uma técnica que requer uma aplicação rápida e económica (Rego et al., 2008), e bastante adequada quando o número de trabalhadores a desempenhar a mesma função é elevado, ou quando se encontram dispersos geograficamente (Sousa et al., 2006).

Como vantagens, revela-se um método bastante simples, rápido na recolha de dados e economicamente acessível (Sousa et al., 2006; Peretti, 2011). Que implica participações ativas e diretas por parte dos trabalhadores observados e superiores hierárquicos, e que permite respostas sensatas e tranquilas (Chiavenato, 2004). Quanto às desvantagens, segundo Sousa et al. (2006) e Peretti (2011) o questionário deverá estar bem executado para que a informação recolhida seja de qualidade. Para isso, os autores defendem a realização de um pré-teste. Chiavenato (2004) acrescenta ainda que o titular

da função pode indicar uma tendência natural para prestigiar ou diminuir o seu posto de trabalho. A análise poderá sair enviesada se o inquirido não colaborar de forma efetiva por falta de segurança quanto aos objetivos da mesma, e pela padronização dos itens que restringe a capacidade de resposta. Podem também ser observadas perspetivas subjetivas de alguns trabalhadores relativamente às funções do seu posto de trabalho, e uma falta de conceção no âmbito da integração da função laboral nos objetivos ou competências da organização.

4.2.3.3. Método de Entrevista

Permite uma recolha objetiva de informação sobre a função que se pretende analisar, através de uma conversa direta, ativa e verbal com o seu titular (Chiavenato, 2004). Esta deve ser previamente estruturada através de um guião que facilite o levantamento qualitativo e quantitativo de dados (Rego et al., 2008) que promova uma visão ampla do conteúdo da função (Cunha, 1996). Para Spector (2006) este método visa garantir um contato face ao observador e o observado que permite a eliminação de incertezas e suposições.

Este método apresenta como vantagens uma aplicação rápida e simples a qualquer tipo de função, que revela uma maior qualidade e fiabilidade que proporciona um maior rendimento na análise, uma vez que o esclarecimento de dúvidas pode ser efetuado no momento (Sousa et al., 2006; Peretti, 2011), por um profissional efetivo na organização (Chiavenato, 2004). Com desvantagens, a entrevista revela um custo operacional elevado porque requer a presença de um profissional especializado, e implica que o trabalhador inquirido efetue uma paragem no desempenho das suas tarefas (Sousa et al., 2006; Peretti, 2011). Se esta for direcionada de forma incorreta, pode provocar uma conduta disfuncional no titular da função, e possibilitar a indução de opiniões e factos ambíguos. Caso o observador não esteja devidamente preparado para a realização da entrevista, o tempo disponibilizado para o devido efeito não será rentabilizado (Chiavenato, 2004).

4.2.3.4. Método dos Incidentes Críticos

Este método requer a realização de um inventário relativo aos enganos, lacunas, irregularidades e carências que podem ou não surgir no desempenho das tarefas, e classificação dos mesmos com base numa escala, e consoante o efeito observado nos

resultados finais. As causas e as circunstâncias dos incidentes devem ser analisadas na descrição dos mesmos, assim como os desempenhos do trabalhador e as consequências dos mesmos. Posteriormente, são classificados numa escala, com vista a identificação dos comportamentos eficazes e ineficazes realizados em contexto laboral. Este método apresenta como vantagens a aquisição de descrições operacionais e a observação de comportamentos eficientes. No entanto, se não consistir num inventário de incidentes completo e detalhado, tem a desvantagem de não permitir a identificação de todos os comportamentos eficientes e ineficientes (Sousa et al., 2006; Peretti, 2011).

4.2.3.5. *Método dos Diários*

Este método implica uma realização efetuada pelo próprio titular da função, que consiste no registo de informações sobre as tarefas desempenhadas por si. Com o auxílio de um guião pré-definido pelo profissional de recursos humanos, que visa facilitar a perceção do tipo de informações a registar pelo trabalhador. Como vantagem, possibilita o levantamento de informações fidedignas sobre a conteúdo do trabalho realizado, tendo em conta que pode ser realizado durante um extenso período de tempo. No entanto, devido ao facto da informação ser concebida pelo próprio executante, como desvantagem esta pode revelar-se bastante subjetiva (Sousa et al., 2006; Peretti, 2011).

4.2.4. *Elaboração do Documento de Análise e Descrição de Funções*

Posteriormente ao levantamento das informações sobre a função segue-se a elaboração do documento de análise e descrição da função. Para Gomes et al. (2008) é um procedimento habitual em todas as organizações que apenas diverge no seu formato, estrutura, precisão, valor económico e grau, consoante cada organização, sem que seja necessário seguir um modelo *standart*.

No entanto, com base em Bratton & Gold (2003) e Sousa et al. (2006) alguns conteúdos devem ser tidos em consideração na concretização da análise e descrição de funções para que os resultados sejam eficazes, como:

1. Identificação – numa parte inicial da análise e descrição de funções deve constar os dados que identificam o posto de trabalho. Sendo mais restrita ou extensa, dependendo da necessidade e finalidade da organização. Como: o nome e código do posto de trabalho; a localização geográfica; a designação do departamento; a

- denominação do profissional que efetuou a descrição; a identificação do supervisor que a autenticou; e o período de realização. Sendo necessário também o desenho de um organograma referente à posição hierárquica da respetiva função;
2. Descrição Sumária da Função – apresentação da principal temática da função e respetivas diferenças relativamente às restantes.
 3. Responsabilidades e Tarefas – descrição das principais tarefas e responsabilidades da função desempenhada pelo trabalhador.
 4. Tarefas secundárias – definição de eventuais responsabilidades e atividades realizadas esporadicamente pelo trabalhador em função das tarefas principais.
 5. Especificações – caracterização das habilitações literárias, experiências profissionais, aptidões e qualificações essenciais para o desempenho das tarefas.
 6. Condições de exercício – especificação das condições da prática da respetiva função, incluindo as condições de trabalho, condições mentais e físicas, eventuais perigos envolvidos, entre outros.

Na perspetiva de Sousa et al. (2006) e Câmara et al. (2013) numa fase posterior à realização da análise e descrição de funções, deve ser efetuada uma partilha e uma revisão do documento pelos supervisores e próprios trabalhadores, para que este seja finalizado. No entanto, devem ser também realizadas revisões periódicas, uma vez que este documento deve ser atualizado e ajustado sempre que necessário. Tendo em conta o dinamismo que o exercício de uma função apresenta, devido às possíveis alterações do seu conteúdo, das complexidades das tarefas, e da autonomia e responsabilidades do seu titular. Esta revisão, segundo Sousa et al. (2006) deve ser realizada num período de três a cinco anos, ou conforme Câmara et al. (2013) de dois em dois anos. Para que sejam evitados sentimentos de desmotivação e frustração por parte dos trabalhadores, devido à falta de identificação perante as tarefas e responsabilidades evidenciadas na sua função.

Após uma rigorosa e sistemática concretização das etapas referidas anteriormente, será então obtida uma descrição adequada da função e do que é necessário para um desempenho eficiente da mesma. Com base em Prien et al. (2009) uma análise de funções deverá apresentar como produto final uma descrição de funções que manifeste informações sobre as responsabilidades, deveres, *know-how*, competências e aptidões necessárias para o desempenho eficiente e eficaz da respetiva função.

4.3. Metodologia

Este projeto foi desenvolvido numa fase intermédia do estágio, nos meses de fevereiro e março de 2018, numa altura em que eu já possuía um conhecimento mais abrangente da instituição de acolhimento.

A metodologia utilizada na elaboração deste projeto foi ponderada em reunião com o orientador de estágio tendo em consideração a estrutura e a dimensão da organização, a natureza dos serviços prestados, o número de colaboradores e o grau de envolvimento dos mesmos.

Foram escolhidas como técnicas, a observação direta do colaborador no desempenho das suas funções, por permitir uma análise ativa e direta no local e no ambiente natural de trabalho, e sem interrupções por parte do titular, o que permitiu uma recolha de informação mais objetiva. Outra técnica utilizada consistiu na entrevista estruturada realizada aos titulares das funções existentes na organização, e posteriormente aos respetivos diretores de departamento com vista o aprofundamento da recolha de dados. Por último, também foi efetuada uma análise documental aos contratos laborais dos colaboradores, que continham alguma informação relativa às tarefas correspondentes às funções, que por ventura enriqueceram o conteúdo do modelo de formulário de descrição e análise das funções existentes na organização.

O apoio do orientador de estágio foi essencial e fundamental para a elaboração do modelo de formulário de descrição e análise de funções, para a planificação da observação direta, e para a disponibilização da documentação existente na empresa.

Foram também realizadas reuniões às chefias de departamento com o objetivo de informar a necessidade, os objetivos e os procedimentos do presente projeto. Todos os colaboradores implicados na realização da análise e descrição de funções (incluindo chefias) foram devidamente informados pessoalmente pela estagiária sobre o desenvolvimento do projeto, tendo sido também agendadas as observações diretas e respetivas entrevistas.

Para a realização da análise e descrição das futuras funções do Ombria Resort foi utilizada como técnica a consulta do *site* Classificação Nacional de Profissões, tendo em conta a falta de documentação presente na organização referente às respetivas funções.

Os documentos das descrições e análise das funções foram realizados tendo como base um modelo de formulário de descrições e análises de funções, disponível no anexo 5.

4.3.1. Descrição e Análise de Funções Realizadas

Tendo em consideração que o Ombria Resort terá futuramente mais de 150 colaboradores, foram descritas e analisadas 93 funções que compõem o Manual de Descrição e Análise de Funções (ver anexo 5), das quais 13 são desempenhadas atualmente por colaboradores da Quinta da Ombria S.A., sendo as restantes realizadas por futuros colaboradores, após abertura do resort. As funções exercidas atualmente pelos colaboradores da organização são: diretor geral; diretor de projeto; diretor financeiro; diretor de vendas & marketing; diretor de digital marketing; responsável de engenharia; gestor de compras; técnico de contabilidade; assistente de direção; técnico de mediação imobiliária; técnico florestal; condutor/manobrador de veículos, máquinas e equipamento florestal; e vigilante e guarda de propriedades/limpeza, cultivo e desmatção. Estas estão divididas por departamentos e encontram-se distribuídas por ordem alfabética, como é possível verificar através da figura 4.1.:

Figura 4.1: Identificação das análises de funções realizadas

Departamento	Descrição e Análise de Funções
Gestão do Resort	<ul style="list-style-type: none"> • Assistente de Direção • Assistente de Recursos Humanos • Diretor(a) de Operações • Diretor(a) de Projeto • Diretor(a) de Qualidade • Diretor(a) de Recursos Humanos • Diretor(a) de Tecnologias de Informação • Diretor(a) Financeiro(a) • Diretor(a) Geral • Gestor(a) de Compras • Operador(a) de Registo de Dados • Responsável de Engenharia • Técnico(a) Administrativo(a) • Técnico(a) de Contabilidade • Técnico(a) de Recursos Humanos • Técnico(a) de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho • Técnico(a) de Suporte às Tecnologias de Informação • Tesoureiro(a)
Hotel - Recepção	<ul style="list-style-type: none"> • Assistente de Hóspedes • Chefe de Recepção • Porteiro(a) / Bagageiro(a) • Rececionista
Hotel - Cozinha e Pastelaria	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Cozinha • Auxiliar de Pastelaria • Chefe de Cozinha • Chefe de Pastelaria

	<ul style="list-style-type: none"> • Chefe Executivo(a) • Copeiro(a) • Cozinheiro(a) de 1ª e 2ª • Pasteleiro(a) de 1ª e 2ª • Sub-Chefe de Cozinha
Hotel - Alimentação e Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> • Barman(maid) de 1ª e 2ª • Chefe de Bar • Chefe de Mesa • Diretor(a) de F&B • Empregado(a) de Mesa de 1ª e 2ª • Sub-Chefe de Bar • Sub-Chefe de Mesa • Técnico(a) de Gestão de Restauração e Bebidas • Técnico(a) de Serviço de Restauração e Bebidas
Hotel - Housekeeping	<ul style="list-style-type: none"> • Empregado(a) de Andares • Empregado(a) de Lavandaria • Governante(a) Geral • Responsável de Lavandaria • Técnico(a) de Andares
Hotel – SPA/Piscinas	<ul style="list-style-type: none"> • Cabeleireiro(a) de SPA • Esteticista de SPA • Gerente de SPA • Nadador Salvador(a) • Rececionista de SPA • Técnico(a) de Piscina • Técnico(a) de Massagem de Estética e Bem-Estar • Técnico(a) de Saúde e Reabilitação • Técnico(a) Gestor(a) de Acompanhamento de Saúde • Vigilante de Piscina
Hotel - Turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Animador(a) Turístico(a) • Consultor(a) de Viagens • Gestor(a) de Turismo • Promotor(a) de Turismo • Técnico(a) de Turismo • Técnico(a) de Turismo de Aventura • Técnico(a) de Turismo Ambiental e Rural • Técnico(a) de Turismo de Saúde e Bem-Estar
Hotel - Vendas & Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Assistente Comercial • Coordenador(a) de Vendas • Diretor(a) de Digital Marketing • Diretor(a) de Vendas & Marketing • Técnico(a) de E-Commerce • Técnico(a) de Mediação Imobiliária • Técnico(a) de Marketing • Técnico(a) de Marketing Digital • Técnico(a) de Organização de Eventos
Hotel - Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor(a) de Segurança

	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança
Hotel - Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Arquiteto(a) Paisagista • Canalizador(a) • Chefe de Armazém • Chefe de Manutenção • Conductor(a) / Manobrador(a) de Veículos, Máquinas e Equipamento Florestal • Diretor(a) de Manutenção • Eletricista • Empregado(a) de Limpeza • Encarregado(a) de Limpeza • Engenheiro(a) de Manutenção • Fiel de Armazém • Jardineiro(a) • Operador(a) de Manutenção • Pintor de Construção Civil • Técnico(a) Florestal • Vigilante e Guarda de Propriedades / Limpeza, Cultivo e Desmatação
Campo de Golfe	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor(a) de Golfe • Greenkeeper • Rececionista de Golfe

4.4. Resultados

A instituição de acolhimento não dispunha de um Modelo de Formulário de Descrição e Análise de Funções, razão pela qual foi necessária a criação de uma estrutura de base (ver anexo 5) de acordo com conteúdos referidos no enquadramento teórico. Que pode diferenciar-se consoante as necessidades e as características da própria organização sem que seja obrigatório seguir um protótipo.

O modelo de formulário de descrição e análise de funções criado e utilizado para a realização do presente projeto é composto por duas partes, sendo a primeira parte referente à **descrição da função**, e a segunda correspondente à **análise da função**.

Para a descrição da função o documento divide-se igualmente em duas partes: a descrição da função e o conteúdo da função.

Relativamente à **descrição da função**, o documento inicia-se com a identificação da empresa, a designação da função que se pretende descrever, e o enquadramento orgânico que refere o departamento em que é exercida a função, as relações hierárquicas diretas e as relações relativas a outros departamentos. O enquadramento orgânico tem como objetivo substituir o organograma, dando igualmente a informação necessária para

o colaborador ter conhecimento da sua posição dentro do departamento e respetivas relações. Relativamente à identificação do profissional que elaborou a descrição e à identificação do superior que a autorizou, estas não constam no documento por falta de relevância para a instituição acolhedora. Quanto ao **conteúdo da função**, este engloba o equipamento e o material utilizado no exercício da função (material informático, farda, ferramentas, equipamento de proteção e segurança, entre outros), segue-se uma descrição sumária da função que permite uma identificação mais global e resumida das principais tarefas da função, e conclui-se esta primeira parte com a descrição detalhada da função que consiste na caracterização de todas as tarefas e responsabilidades que a função implica para a sua concretização.

Para a elaboração da parte do documento que consta a **análise da função** foram diferenciados um perfil básico do titular da função, que pretende constatar a formação base, a qualificação profissional e a experiência mínima para o desempenho das tarefas, e um perfil preferencial que consiste no perfil mais apto e adequado de acordo com a organização quanto à formação, qualificação e experiência profissional para uma prática eficiente das atividades da função em questão (formação escolar, profissional e académica, e história profissional do colaborador, entre outras qualificações). Ambos os perfis incluem também o género masculino e feminino. De seguida são referenciadas as competências técnicas que identificam o conhecimento dos métodos, processos e procedimentos específicos para o exercício da função (domínio de línguas, ferramentas básicas de informática, entre outros), e as competências comportamentais esperadas, que devem traduzir em gestos e atitudes a cultura da empresa, assim como a sua missão, visão e valores (honestidade, sentido ético, capacidade de comunicação e relacionamento, entre outras). Posteriormente são identificados também os requisitos físicos que a prática da função exige do trabalhador, por exemplo se for um cargo que requer uma posição exposta a muitas horas de pé o trabalhador tem de apresentar alguma resistência física, por outro lado, se for uma posição de constante contacto com clientes, o colaborador tem de demonstrar alguma tolerância a situações de stresse. Quanto às responsabilidades pretende-se descrever o compromisso do trabalhador perante a organização no exercício da sua função (ética, sigilo profissional, confidencialidade, aspetos legais da função, entre outras). Para concluir são mencionadas as condições de trabalho que pretendem informar o titular da função sobre o tipo de contrato laboral, horário, horas de trabalho semanal, folgas, espaço físico interior ou exterior da execução da função, higiene e segurança no trabalho, entre outras, e as motivações que a organização oferece relativamente à

remuneração, subsídios, comissões, prémios de produção, formação complementar, etc, para estimular a permanência do colaborador na organização.

4.5. Discussão e Conclusão

No decorrer do processo de observação direta e durante a realização das entrevistas, os titulares das funções demonstraram bastante empatia e recetividade. Pude observar que ambos realizam o seu trabalho de forma bastante consciente e com total conhecimento das tarefas e responsabilidades da sua função, sendo compatível com o perfil dos trabalhadores. Os colaboradores demonstram ter uma perfeita perceção da missão, valores e objetivos da organização, assim como da importância do seu desempenho para a concretização dos mesmos. O que consiste numa mais valia para um desempenho eficaz das suas tarefas e para o alcance de resultados.

A realização deste projeto permitiu-me adquirir um maior conhecimento sobre os colaboradores e as tarefas inerentes às funções desempenhadas na Quinta da Ombria S.A., e permitiu-me também desenvolver um entendimento mais abrangente relativamente ao Ombria Resort e às funções implicadas futuramente no Hotel Viceroy. Apesar de ter analisado e descrito somente 13 funções ativas, foi uma experiência bastante enriquecedora poder desenvolver um contato mais pessoal e direto em contexto laboral com colaboradores com quem só me relaciono em contexto de convívio extra-laboral (jantar de natal).

Relativamente às restantes 80 análises e descrições de funções realizadas, foi da mesma forma um trabalho estimulante poder desenvolver toda a pesquisa referente às funções, e pensar nelas como se fossem reais para identificar todos os pontos necessários para a sua realização. Apesar dos conhecimentos teóricos e práticos adquiridos nas aulas no 1º ano do mestrado, fiquei sem dúvida com bastantes mais conhecimentos ao nível de tudo o que implica a realização de uma função (designação, enquadramento orgânico, equipamentos e materiais, descrição sumária e detalhada, perfil básico e preferencial, competências técnicas e comportamentais, requisitos físicos, responsabilidades condições de trabalho e motivações).

A concretização deste projeto permitiu-me assim perceber o valor e o contributo que a análise e descrição de funções oferece à gestão de recursos humanos nas suas diversas áreas como o recrutamento e seleção, a formação, a avaliação de desempenho, a gestão de carreiras e gestão de recompensas. Sendo sem dúvida uma ferramenta que

contribui para melhorar o desempenho organizacional, na medida em que permite uma melhor orientação do colaborador que já exerce a função ou que venha a exercer no futuro. Devido há imensa informação recolhida sobre uma determinada função, tarefas inerentes e competências necessárias para o seu desempenho. De forma a garantir uma maior motivação e satisfação dos colaboradores, este processo deve ser constantemente atualizado, sendo direcionado no presente e no futuro para que sejam evitados sentimentos de falta de identificação perante as atividades e responsabilidades das funções.

REFLEXÕES FINAIS

O presente relatório consiste no produto final das mais de 1260 horas vividas na Quinta da Ombria, S.A., onde tive o privilégio de relacionar-me e colaborar com excelentes profissionais, que me permitiram adquirir conhecimentos e aprendizagens tanto a nível pessoal, o saber ser, como principalmente a nível profissional, o saber fazer, através da realização das várias tarefas propostas inicialmente no projeto de estágio e sugeridas posteriormente pelo orientador de estágio. Este estágio será, certamente, bastante importante e determinante para o meu futuro percurso profissional.

A primeira temática desenvolvida neste estágio foi a **socialização organizacional**, que consistiu na elaboração do Manual de Acolhimento e Integração do Colaborador que estava em falta na Quinta da Ombria S.A., e que pretendia favorecer os processos de socialização, integração e acolhimento já praticados na organização. Neste sentido, a instituição de acolhimento fez uso deste manual como uma ferramenta indispensável face aos desafios da atualidade. Este permitiu que os novos colaboradores contratados posteriormente à sua realização pudessem ser esclarecidos de uma forma simplificada sobre os procedimentos internos da empresa, nomeadamente os aspetos de que podem beneficiar, e o papel que devem executar nas suas tarefas profissionais. Da mesma forma que possibilitou também uma atualização dos colaboradores efetivos que desempenham um papel importante na integração dos recém-contratados.

No decorrer do estágio tive a oportunidade de observar que a Quinta da Ombria, S.A. demonstrou desde o início uma preocupação com o acolhimento e a integração dos novos colaboradores no processo de admissão, procurando dar valor não só às competências académicas e profissionais dos mesmos, mas também às competências humanas e sociais. Pois, para a empresa, a qualidade dos serviços praticados está intimamente vinculada à qualidade humana e profissional dos que os desempenham.

A título pessoal posso comprovar este facto através do meu próprio processo de acolhimento e integração na organização, que não poderia ter sido melhor. No primeiro dia de estágio fui apresentada a todos as chefias e colaboradores da empresa, realizei uma visita guiada às instalações, e nesse mesmo dia fui convidada a participar num almoço realizado na empresa e organizado pela direção para comemorar a concretização de objetivos importantes para o projeto. Após alguns dias conheci mais pormenorizadamente

toda a área da propriedade onde o Ombria Resort está a ser construído. Neste sentido, todos estes comportamentos organizacionais facilitaram bastante a minha socialização com todos os membros da empresa. Sempre me senti integrada e sempre fui incluída em todos os eventos sociais e de lazer organizados pela Quinta da Ombria, S.A.

Toda a pesquisa realizada nesta área para a elaboração do manual e para a realização do respetivo enquadramento teórico do presente relatório permitiu-me concluir que a implementação de estratégias de socialização, acolhimento e integração têm vindo a ganhar um interesse como parte integrante da base da gestão das organizações, que procura valorizar o capital humano, tendo em conta que este representa uma parte decisiva na concretização da missão da organização.

Posteriormente ao desenvolvimento da temática da socialização organizacional, realizei algumas tarefas na área do **recrutamento e seleção**, nomeadamente a criação de um formulário de candidatura espontânea; a manutenção do correio eletrónico dos recursos humanos; a criação e organização de uma base de dados de candidaturas e respetivo arquivo digital; a organização e manutenção do arquivo físico das candidaturas; a elaboração de um guião de entrevista; e a elaboração de um Manual de Procedimentos de Gestão de Recursos Humanos, que me facilitaram a aquisição e a prática de novas competências de organização, análise e triagem de currículos. Tendo em conta que o processo de recrutamento e seleção é bastante extenso e composto por outras etapas, não me foi permitido acompanhá-las pelo facto da organização colaborar com uma empresa externa de *outsourcing* para a contratação de colaboradores com qualificações e competências necessárias face às exigências do setor.

A **gestão da formação** foi outro tema aprofundado durante o estágio. A elaboração do Manual de Procedimentos de Formação permitiu-me não só reforçar os conhecimentos que já possuía do primeiro ano do mestrado, como também adquirir novos *know-how*. As atividades desenvolvidas permitiram-me melhor compreender a importância da formação na gestão dos recursos humanos no que respeita à aquisição e desenvolvimento de competências, e atualização de conhecimentos sobre a legislação em vigor, as tecnologias e os requisitos práticos para o desempenho das suas tarefas profissionais. Simultaneamente, as próprias organizações adquirem uma capacidade de inovação e adaptação que visa incrementar a sua produtividade e rentabilidade para melhorar a sua *performance*. Houve uma mudança de mentalidades, a aprendizagem contínua passou a ser considerada fundamental na vida das pessoas que procuram

continuar a crescer a nível pessoal e profissional, e para as empresas que pretendem adotar uma atitude mais competitiva.

Numa fase intermediária do estágio desenvolvi a temática da **ética organizacional** para a elaboração do Código de Ética e Conduta. Constatei durante todo esse processo a relevância que envolve a prática de condutas éticas nas organizações, e a importância de as empresas disponibilizarem aos seus colaboradores um código de ética e conduta, que possibilite um alinhamento com a missão, a visão e os valores empresariais de forma a assegurar o exercício das suas funções de acordo com as necessidades da empresa. Para isso, as organizações devem manifestar comportamentos éticos e responsáveis socialmente, através da adoção de um compromisso perante a sociedade, que não prejudique o desenvolvimento sustentado, os direitos humanos e o ambiente. De forma a promover a qualidade de vida dos seus colaboradores e das comunidades envolventes. Pois, uma organização que desenvolva práticas de ética, terá certamente colaboradores mais satisfeitos e felizes, que por sua vez refletirão um contributo mais positivo e significativo na sociedade.

Para terminar, o projeto de estágio foi realizado na área da **análise e descrição de funções**, com o objetivo de aperfeiçoar as descrições das funções já existentes na empresa e realizar as respetivas análises, e descrever e analisar o máximo possível de funções que existirão no futuro Ombria Resort, mais propriamente no Hotel Viceroy. Com este projeto adquiri um maior conhecimento sobre as tarefas que compõem as treze funções exercidas na Quinta da Ombria, S.A. e seus respetivos executantes, tendo em conta que houve a necessidade de um contato mais direto e pessoal para a realização das entrevistas e da observação direta em contexto laboral. Permitiu-me também realizar uma extensa pesquisa informativa que resultou na análise e descrição das restantes oitenta funções. Como resultado deste projeto posso concluir que os colaboradores da instituição de acolhimento demonstram uma consciência e um conhecimento bem real acerca das suas responsabilidades laborais, e de como desempenhar as tarefas da sua função profissional de forma eficaz.

De um ponto de vista pessoal, este estágio académico foi muito importante para o conhecimento, a compreensão e o aprofundamento das temáticas desenvolvidas, não só porque me permitiu aperfeiçoar determinadas competências de pesquisa, organização e realização, como também me deu uma visão mais panorâmica sobre a gestão de recursos humanos de uma empresa. Independentemente da Quinta da Ombria, S.A. não constituir

um departamento de recursos humanos, e de não possuir nenhum dos instrumentos desenvolvidos por mim, pude constatar que as chefias sempre estiveram sensibilizadas e procuram promover da melhor forma a prática de todas as temáticas abordadas neste relatório, nomeadamente a socialização organizacional; o recrutamento e a seleção; a gestão da formação; a ética organizacional e a análise e descrição de funções. Não só porque têm consciência que isso é benéfico para a empresa, mas principalmente porque procuram desenvolver políticas e práticas que privilegiam o ser humano, porque pensam nas suas pessoas e criam estímulos que os motivem e satisfaçam. Pois as pessoas são a verdadeira essência de uma organização, seja elas trabalhadores ou clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Almeida, F. (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Cascais: Príncipe Editora.
- Almeida, H. (2012). *Manual de Gestão de Recursos Humanos: Da estratégia à prática* (1ª edição). Faro: Sílabas & Desafios.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *In Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Asforth, B., Sluss, D., & Harrison, S. (2007). Socialization in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 01-70.
- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review*, 3(4), 385-416.
- Azevedo, A. I. C. (2012). Responsabilidade social interna: contributo para a implementação da norma AS 8000 no Universo Pragosa. Dissertação de Mestrado em Marketing. Faro: Universidade do Algarve.
- Baker, T. L., Hunt, T. O., & Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: the influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59(7), 849-857.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks of General Managers* (1ª ed.). New York: John Wiley.
- Batista, A. M. C. (2011). A gestão de recursos humanos na Fnac Colombró. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa.
- Baylão, A., & Rocha, A. (2014). *A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização*. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <http://goo.gl/Uszwzr>
- Bernardes, A. C. (2011). Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas: situação actual e perspectivas futuras. Tese de Doutoramento em Educação (Formação de Adultos). Lisboa: Universidade de Lisboa, Instituto de Educação.
- Bilhim, J. A. (2004). *Qualificação e Valorização de Competências*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª edição). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Birrer, A. G., Ferreira, L., Real, M., Salbego, M. S., & Noro, G. (2011). *A influência das redes sociais no processo de recrutamento e seleção*. XV Simpósio de ensino pesquisa e extensão: Educação e ciência na era digital. Santa Catarina, RS, Brasil.
- Bohlander, G. W., Snell, S., & Sherman, A. (2009). *Administração de Recursos Humanos* (14ª edição). São Paulo: Cengage Learning.
- Bondarik, R., Pilatti, L., & Francisco, A. (2006). A Ética nas Organizações Empresariais. *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(5), 69-75.
- Boselie, J., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management*, 15(3), 67-94.
- Bratton, J. & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice* (3ª ed.). Basingstoke Bath: Palgrave MacMillian.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: current knowledge and importante areas for future reserch. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos* (3ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2007). *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª edição). Lisboa: Dom Quixote.
- Canário, R. (2003). *Formação e Situações de Trabalho* (2ª edição). Porto: Porto Editora.
- Cardim, J. (1999). O Sistema de Formação Profissional em Portugal. (2ª edição). Disponível em: <http://www.cedefop.europa.eu>
- Cardoso, A. A. (2008). *Recrutamento & Seleção de Pessoal* (6ª edição). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Carvalho, A., & Nascimento, L. (2000). *Administração de Recursos Humanos* (1ª edição). São Paulo: Pioneira.
- Castells, M. (2007). *A Galáxia Internet. Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade* (2ª edição). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Ceitel, M. (2013). Evolução das práticas de GRH para o século XXI: o caso particular das PME. *Revista Dirigir & Formar*, 50-53. Disponível em: <http://opac.iefp.pt>

- Chanfana, A. (2011). A importância da formação profissional na política de segurança pública. Universidade do Algarve – UALG. Disponível em: <http://www.sapientia.ualg.pt>
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636.
- Chatzimouratidis, A. Theotokas, I. & Lagoudis, I. N. (2012). Decision support systems for human resource training and development. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 662-693.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (4ª edição). São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (1ª edição). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (1ª edição). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Moderna Gestão de Pessoas* (2ª edição). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª edição). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Código do Trabalho (2016). Edição Universitária (9ª edição). Coimbra: Edições Almedina S.A.
- Comissão Interministerial para o Emprego (CIME) (2001). *Terminologia da formação profissional: alguns Conceitos de Base – III*. Lisboa: Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional. Disponível em: <http://goo.gl/Syg6JW>.
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516.
- Cornelius, E. Schmidt, F., & Carron, T. (1984). Job classification approaches and the implementation of validity generalization results. *Personnel Psychology*, 37(2), 247-260.
- Cosenza, O., & Chamoovitz, I. (2007). *Ética, ética empresarial e responsabilidade social: reflexões e recomendações*. Associação Brasileira de Engenharia de Produção. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1-9. Disponível em: <https://www.joaomattar.com>

- Costa, M. L., & Rizzato, S. (2018). Influência da socialização na satisfação: as maiores dificuldades para a adaptação do servidor. *Business Research*, 2, 140-164.
- Costa, R. (2003). *Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Costa, A., & Caregnatto, M. (2013). A influência das redes sociais na captação e seleção de talentos: um estudo realizado nas agências de emprego de Caxias do Sul/RS. *Revista Global Manager Acadêmica*, 2(2), 42-61.
- Cruz, J. V. (1998). *Formação Profissional em Portugal – Do Levantamento de Necessidades à Avaliação* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável* (2ª edição). Lisboa: RH, Lda.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, R. (1996). *A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa* (2ª edição). Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Decreto-Lei n.º 401/91 de 16/02/1991
- Dias, A., M. (2007). A importância da formação nas empresas. Disponível em: <http://www.fcadvogados.com>
- Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação – DSQA (2011). *Guia da Certificação de Entidades Formadoras: Sistema e Requisitos de Certificação*. Ministério da Economia e do Emprego, Direção-Geral do Emprego e das Relações no Trabalho. Disponível em: <http://goo.gl/ztA5tR>.
- Duska, R. (2007). *Contemporary Reflections on Business Ethics*. The Netherlands: Springer.
- Esteves, M. T. (2008). Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso de sector bancário português. Tese de doutoramento em Gestão. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Faria, J. J. (1990). *Análise de Funções*. Lisboa: Plantano.
- Faroldi, L. (2007). Redes sociais y mercado de trabajo. *Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 13(2), 1-12.
- Feij, J. A. (1998). *Work socialization of young people* (2ª ed.). United Kingdom: East Sussex: Hove Psychology Press.

- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *In Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.
- Fialho, J., Silva, C. A., & Saragoça, J. (2013). *Formação Profissional-Práticas Organizacionais, Políticas Públicas e Estratégias de Ação* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Freeman, R. (1999). Divergent Stakeholders Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Fugate, M., Kinicki, A., & Ashforth, B. (2004). Employability: A psycho-social constructs, its dimensions and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization* (1ª ed.). United Kingdom: Psychology Press.
- Garcia, B. (2006). *Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Editora Peirópolis.
- Gil, A. (2001). *Administração de recursos humanos um enfoque profissional* (1ª edição). São Paulo: Atlas.
- Gomes, D. R., Figueiredo, I., Marques, J., Ribau, M., David, E., Ravarini, A., & Rosenblatt, M. (2013). Da relevância do fator humano ao papel das redes sociais para a atração de colaborador de elevado potencial. *Comunicação e Ciências Empresariais Dossier Temático*, 8, 60-75.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Granovetter, M. (1995). *Getting a Job – a study of contacts and careers* (2ª ed.). London: London Press.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations*. (8ª edição). New Jersey: Prentice Hall.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383-402.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90-104.

- Gupta, R., & Jain, T. (2014). Role of recruitment & selection policies in central co-operative banks. *International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 3(2), 74-79.
- Harvey, R. J., & Wilson, M. A. (2000). Yes Virginia, There is an Objective Reality in Job Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 829-854.
- Helms, M. M. (2006). *Encyclopedia of Management* (5^a ed.). Detroit: Thomson Gale.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2010). What Makes it so Great? An Analysis of Human Resources Practices among Fortune's Best Companies to Work For. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 158-170.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ivancevich, J. M. (1995). *Organizações, Comportamentos e Estruturas de Processos*. São Paulo: Atlas.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10^a edição). São Paulo: McGraehill.
- Jesus, M. M. N. (2002). Ética empresarial e responsabilidade social da empresa, o que pensam os gestores algarvios. *Revista dos Algarves*, 10, 3-11.
- Jones, G. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of management Review*, 8(3), 464-474.
- Jones, G. (1986). Socialization tactics, self efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Sales, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311-328.
- Landy, F. J., & Vasey, J. (1991). Job analysis: the composition of SME samples. *Personnel Psychology*, 44(1), 27-50.
- Lawler, E. (2001). An Affect Theory of Social Exchange. *American Journal of Sociology*, 107(2), 321-352.
- Lemes, A. G., & Weschenfelder, M. (2015). A influência das redes virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *Revista de Negócios da Cesuca*, 19-39.

- Lima, A. S. H., & Rabelo, A. A. (2018). A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 7(1), 147-156.
- Livro Verde (2001). [Europarl.europa.eu](http://europarl.europa.eu)
- Lourenço, A. G., & Schroder, D. S. (2015). Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. Disponível em: <http://www.ead.aedb.br>
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Machado, C. (2005). Ética: da e na formação. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 39(3), 129-134.
- Marques, J. (2013). A Educação e as Sociedades Modernas. *Revista Dirigir & Formar*, 2, 3-7.
- Martins, D., Silva, S., & Costa, E. (2013). Boas práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria: um estudo exploratório no contexto português. Disponível em: <http://www.recipp.ipp.pt>
- Matos, F. (2007). *Ética na Gestão Empresarial: da Conscientização à Ação*. Lisboa: Editora Saraiva.
- Mazon, L., & Trevizan, M. (2000). Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município Paulista. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 8(4), 81-87.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. M. (2000). *Administração de Recursos Humanos* (8ª edição). São Paulo: Atlas S. A.
- Moreira, J. M. (1999). *A contabilidade com a ética empresarial* (1ª edição). São João do Estoril, Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas.
- Moreira, P. C. (2005). As fontes de poder dos gestores de recursos humanos portugueses. Um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Braga: Universidade do Minho.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *In Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183.

- Morrison, E. W. (2002). Newcomers relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- Moura, E. (2004). *Manual de Gestão de Pessoas* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Human resource management. Gaining a competitive advantage* (5ª ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Nogueira, A. (2013). Educar e formar para o emprego. *Revista Dirigir & Formar*, 63-67.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. (1992). Organizational socialization as a learning process: the role information acquisition. *Personnel Psychology* 45(4), 849-874.
- O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2008). Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholders Dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745-758.
- Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). HRM and performance: what’s next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Patrus, R. (2005). Ética – Ética nos negócios e nas organizações da sociedade civil. *Responsabilidade Social*, 95(6), 1677-4949.
- Peretti, J. (2011). *Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pontes, B. (2010). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal* (6ª edição). São Paulo: Edição LTR.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1987). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Prager, I. G., Moran, G., & Sanchez, J. (1996). Job analysis of felony assistant public defenders: the most important tasks and the most useful knowledge, skills, and abilities. *Psychology, Crime & Law*, 3(1), 37-49.
- Prien, E., Goodstein, L., Goodstein, J., & Gamble, L. (2009). *A Practical Guide to Job Analysis*. San Francisco: Pfeiffer.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Reis, F. (2010). *Recrutamento, seleção e integração* (1ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behaviour* (13ª ed.). EUA: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, J. A. (1999). *Gestão de Recursos Humanos* (2ª edição). Lisboa: Editorial Presença.

- Rojo, M. (2000). *Direccióny Gestión de Empresas del Setor Turístico* (3ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A century of selection. *Annual review of psychology*, 65(1), 693-717.
- Sanchez, J., & Levine, E. (2012). The rise and fall of job analysis and the future of work analysis. *Annual review of psychology*, 63(1), 397-425.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization: making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationships between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 118-127.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12-32.
- Santos, M. G., Oliveira, R. C. R., & Centurión, W. C. (2018). Recrutamento e seleção estratégicos: processos tradicionais e a influência das mídias sociais. *Ideias & Inovação*, 4(3), 57-66.
- Schein, E. H. (1990). *The role of the founder in creating organizational culture. Organizational dynamics*. London: Sage Publications.
- Shafique, O. (2012). Recruiting in the 21st century. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 887-901.
- Silva, V., & Reis, F. (2014). *Capital Humano* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human resource management review*, 18(2), 87-99.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos humanos: Métodos e Práticas* (7ª edição). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas Organizações* (2ª edição). São Paulo: Saraiva.
- Stybel, L. (2010). Managing the inner contradictions of job descriptions: a technique for use in recruitment. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(2), 105-110.
- Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11(20), 166-181.

- Tagliapietra, O. M., Santana, M. F. P. & Deparis, E. (2004). O comportamento ético e a responsabilidade social das organizações: fatores indispensáveis na nova economia. Disponível em: <http://www.abenge.org.br>
- Teixeira, K. C. S. (2009). Responsabilidade social empresarial: os desafios para a promoção da diversidade cultural no século XXI. Disponível em <http://www.cibs.cbciss.org>
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (7ª ed.). London: Pearson Education.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). The cultures of work organizations. *The Academy of Management Review*, 19(4), 836-839.
- Van Maanen, J. (1996). On the matter of voice. *Journal of Management Inquiry*, 5(4), 375-381.
- Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para Principiantes*. (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Vidal-Salazar, M. D., Hurtado-Torres, N. E., & Matías-Reche, F. (2012). Training as a generator of employee capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2680-2697.
- Wallace, K. (2007). Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership & Management*, 23,168-176.
- Weiss, J. W. (2001). *Organizational behavior and change: Managing diversity, cross-cultural dynamics, and ethics*. EUA: South-Western College.

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DO COLABORADOR

ANEXO 2

MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 3

CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA

ANEXO 4

MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE FORMAÇÃO

ANEXO 5

MANUAL DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES