

Isa Mara Canha Silva

A Gestão de Recursos Humanos no Hotel Belmond Reid`s Palace

Human Resources Management at Belmond Reid`s Palace Hotel



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2020

Isa Mara Canha Silva

A Gestão de Recursos Humanos no Hotel Belmond Reid`s Palace

Human Resources Management at Belmond Reid`s Palace Hotel

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação de:

Professora Doutora Ileana Androniu Pardal Monteiro



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2020

A Gestão de Recursos Humanos no Hotel Belmond Reid`s Palace

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.

Assin.: _____

Isa Mara Canha Silva

© Copyright (Isa Mara Canha Silva)

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.

*À minha Mãe e ao meu Pai.
Que lutaram para me dar o que eles não tiveram.
Eternamente grata.*

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus pais, ao meu irmão e aos meus tios Algarvios por todo o apoio incondicional e todo o esforço que fizeram para que eu pudesse concluir mais uma etapa da minha vida, sem vocês nada disto poderia ser possível.

À minha orientadora Professora Doutora Ileana Androniu Pardal Monteiro pelo apoio e orientação dado neste último ano.

À Universidade do Algarve que foi uma casa para mim durante cinco anos da minha vida juntamente com todos os seus docentes e funcionários que acompanharam o meu percurso académico.

Aos meus colegas/amigos que fizeram licenciatura comigo e posteriormente mestrado, agradeço pelas longas viagens de carro para irmos as aulas e agradeço também nunca terem deixado que eu desistisse do Mestrado.

Às minhas *Garden Girls*, também a vocês devo um muito obrigada, pois sem vocês acabar esta etapa seria mais difícil.

Por último, a todos os meus colegas do Belmond Reid`s Palace mas em especial às minhas companheiras de escritório Catarina Ferreira e Isabel Ferreira que me ensinaram e acompanharam durante estes 8 meses, como também um agradecimento especial à Dra. Rosalina Batista por todo o apoio e conhecimento que me transmitiu.

Não existem palavras suficientes para dizer o quão grata estou por todos vós.

Resumo

Com a evolução social, tecnológica e com a crescente globalização, a evolução no setor do turismo foi aumentando. Consequentemente, surgiram novas exigências que resultaram numa maior aposta por profissionais qualificados e competentes.

Devido a este crescimento a Gestão de Recursos Humanos passou a ter um papel de destaque no funcionamento das organizações, pois as pessoas são o recurso mais imprescindível para alcançar o sucesso empresarial.

O Departamento de Recursos Humanos tem como obrigação desenvolver as competências, gerir as carreiras, motivar e gerir a participação dos colaboradores, assim como a sua satisfação para que se torne num contributo essencial para alcançar os objetivos da empresa e ser um recurso diferencial.

O presente relatório descreve a experiência profissional realizada no Departamento de Recursos humanos do Hotel Belmond Reid`s Palace, que teve como duração 1260 horas. Durante o estágio, procurámos aprender, acompanhar e participar nos diferentes processos dos Recursos Humanos sendo que os principais abordados foram: Acompanhamento de processos de Recrutamento e Seleção; Acolhimento e Integração; Avaliação de Desempenho; Formação e Desenvolvimento; entre outros processos administrativos como Acidentes de Trabalho, entre outros.

O relatório prevê também a realização de um projeto intitulado “Formação/Emprego”, um projeto que tem como parceria o Instituto de Desemprego, Escola Hoteleira e o Reid`s Palace. Este projeto tem como principal finalidade formar pessoas que estão inscritas no Desemprego para que possam integrar no quadro da empresa. É pretendido, com a sua implementação na empresa, dar conhecimentos de como desempenhar as funções pretendidas para existir uma boa realização das mesmas, adquirindo assim colaboradores qualificados em determinados setores da indústria hoteleira como Cozinha, Restaurante, Andares, setores estes que são considerados menos qualificados. Com estas formações, os colaboradores ganham mais experiência, tornam-se mais aptos para realizar determinadas tarefas o que promove a empregabilidade do setor.

Palavras-Chave: Formação; Gestão de Recursos Humanos; Sector Hoteleiro

Abstract

With the social, technological evolution and the increasing globalization, the evolution in the tourism sector kept increasing. As a result, new requirements arose that resulted in a greater commitment by qualified and competent professionals.

Due to this growth, Human Resources Management started to play a prominent role in the functioning of organizations, as people are the most essential resource to achieve business success

The Human Resources Department has the obligation to develop skills, manage careers, motivate and manage the participation of employees, as well as their satisfaction so that it becomes an essential contribution to achieve the company's objectives and be a differential resource.

This report describes the professional experience carried out in the Human Resources Department of the Belmond Reid's Palace Hotel, which lasted 1260 hours. During the internship, we tried to learn the processes and also monitor and participate in the different processes of Human Resources, the main ones being addressed was: Monitoring of Recruitment and Selection processes; Reception and Integration; Performance; Evaluation; Training and Development; and others administrative processes such as Accidents of Job.

The report also foresees the realization of a project entitled "Training / Employment", a project that has the Unemployment Institute, Hotel School and Reid's Palace as a partner. This project's main purpose is to train people who are enrolled in Unemployment so that they can join the company. It is intended, with the implementation of this project, to give knowledge of how to perform the functions intended for a good performance of the same, thus acquiring qualified employees in certain sectors of the hotel industry such as Kitchen, Restaurant, Housekeeping, sectors that are considered less qualified. With these trainings, employees gain more experience, become more able to perform certain tasks, which promotes the employability of the sector.

Keywords: Formation; Human Resources Management; Hotel Setor

Índice

Resumo	VII
Abstract	VIII
INTRODUÇÃO	1
Capítulo I - Indústria Hoteleira e a Gestão de Recursos Humanos.....	3
1.1 Indústria Hoteleira.....	3
1.2 Gestão de Recursos Humanos	4
1.2.1 A sua importância para as organizações.....	5
1.2.2 Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria	6
Capítulo II -Caracterização da entidade acolhedora	8
2.1 Grupo Belmond.....	8
2.1.1 O Hotel Belmond Reid`s Palace.....	8
2.2 Estrutura Organizacional da Belmond Reid`s Palace.....	9
2.3 Descrição do Hotel.....	12
2.4 Valores, Missão, Visão e Personalidade	12
2.5 O departamento de Recursos Humanos.....	14
Capítulo III – Caracterização das atividades desempenhados durante o estágio	18
3.1. Atividades Administrativas	19
3.1.1. Descrição das Atividades Realizadas	19
3.2. Recrutamento e Seleção	19
3.2.1. Enquadramento Teórico	19
3.2.2 Recrutamento	20
3.2.3 Seleção	22
3.2.4. Desenvolvimento: Descrição das atividades Realizadas	23
3.2.5. Reflexão Crítica: Recrutamento e Seleção.....	24
3.3. Acolhimento e Integração	25
3.3.1. Enquadramento Teórico	25
3.3.2. Desenvolvimento: Descrição das atividades Realizadas	27
3.3.3. Reflexão Crítica: Acolhimento e Integração	28
3.4. Satisfação e Motivação no Trabalho	29
3.4.1. Enquadramento Teórico	29
3.4.2. Desenvolvimento: Descrição das atividades Realizadas	31
3.4.3. Reflexão Crítica: Satisfação e Motivação	32
3.5. Avaliação de Desempenho	33
3.5.1. Enquadramento Teórico	33
3.5.2. Desenvolvimento: Descrição das atividades Realizadas	35

3.5.3. Reflexão Crítica: Avaliação de Desempenho.....	36
3.6 Gestão de Formação.....	37
3.6.1. Enquadramento Teórico.....	37
3.6.2 A importância para as organizações.....	43
3.6.3 Formação na hoteleira.....	44
3.6.4 Desenvolvimento: Descrição das atividades Realizadas.....	44
3.6.5 Reflexão Crítica: Gestão de Formação.....	45
Capítulo IV – Projeto Formação/Emprego.....	47
Introdução.....	47
Proposta de Formação:.....	49
Área da Formação.....	50
Conteúdos da Formação.....	50
Construção de um instrumento de avaliação da ação formativa:.....	60
Conclusão.....	64
Referências Bibliográficas.....	66
Anexos.....	73

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estabelecimentos Hoteleiros.	3
Tabela 2 - Nacionalidades dos colaboradores Reid´s (2018).	14
Tabela 3 - Características da Formação Inter Empresa e Intra Empresa.	39
Tabela 4 - Níveis de educação e de formação.	52
Tabela 5 - Competências linguísticas.	52
Tabela 6 - Competências informáticas	52
Tabela 7 - Descrição das principais tarefas e Responsabilidades.	53
Tabela 8 - Competências específicas.	54
Tabela 9 - Outras competências específicas.	55
Tabela 10 - Cronograma da Ação de formação.	59
Tabela 11 - Formação.	60

Índice de Figuras

Figura 1 Organograma Direção Belmond Reid`s Palace.....	9
Figura 2 Organograma do Hotel.	11
Figura 3 Valores da Belmond.	14
Figura 4 Estrutura do Departamento de Recursos Humanos.	15
Figura 5 - Processo de Recrutamento.	22
Figura 6 Ciclo de Formação.	51

Lista de Abreviaturas

RH – Recursos Humanos

EOS – *Employee Online Survey*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

F&B – *Food and Beverage*

TTB – *Talent Tool Box*

UH – Unidade Hoteleira

LQA- *Leading Quality Assurance*

HCCP- *Hazard Analysis and Critical Control Points*

INTRODUÇÃO

Contextualização do Estágio

O presente relatório tem como finalidade descrever as atividades desenvolvidas no estágio realizado na entidade acolhedora Hotel Belmond Reid`s Palace. Este constitui-o uma opção integrada no 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, que decorreu entre os meses de setembro de 2018 a abril de 2019, num total de mil duzentas e sessenta horas.

O estágio incidiu em várias áreas específicas dos Recursos Humanos como, Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Satisfação e Motivação, Avaliação de Desempenho e mais aprofundadamente na área de Formação onde incide o Projeto proposto. Através do Formação as empresas procuram dar resposta aos baixos níveis de produtividade e qualificação, fornecer novos conhecimentos e habilidades, obter informações mais atualizadas do setor e identificar as potenciais falhas dos departamentos e colaboradores para realizar uma correção de maneira a que os colaboradores sejam um diferencial no mercado e uma mais valia na empresa.

Ao verificar a importância deste processo cabe as empresas traçar o melhor plano para formar os candidatos, de modo a não existir um fracasso no processo de formação que faz com que a empresa perda tempo, capital financeiro e humano.

A procura de mão de obra qualificada e especializada no mercado de trabalho tem sido uma grande dificuldade para as empresas, tendo em conta a concorrência empresarial e a falta de experiência do capital humano das empresas e no mercado de trabalho. Para dar resposta a estas barreiras, os Gestores de Recursos Humanos devem apostar na formação e no desenvolvimento, pois um bom colaborador de hotelaria é aquele que sabe servir o cliente e um bom serviço apenas é feito através de uma adequada formação, não só teórica como prática.

Objetivos

O estágio teve como objetivo relacionar e aplicar os conhecimentos teóricos obtidos no 1º ano de Mestrado, com a realidade da vida profissional na área dos Recursos Humanos, desenvolvendo competências profissionais que facilitaram o desempenho e o ingresso no mercado de trabalho, como também analisar e melhorar todas as práticas da Gestão de Recursos Humanos, desde a entrada de um colaborador até a sua saída.

A interação diária com profissionais/colegas experientes na área permitiu adquirir conhecimentos, desenvolver hábitos de trabalho, conhecer novas realidades e programas com a

finalidade de obter ferramentas práticas que serão fundamentais para as minhas funções diárias no futuro.

Pude acompanhar vários procedimentos feitos pelo departamento de Recursos humanos como Recrutamento, Seleção, Acolhimento, e proporcionar formações entre outros, possibilitando consolidar os conhecimentos e colocá-los em prática ajudando a empresa.

Outro objetivo foi a preparação do projeto “Formação/Emprego”, que tem como finalidade ajudar a ultrapassar a limitação da mão de obra pouco qualificada, através da formação prática e teórica de novos colaboradores. O projeto tem como objetivo formar novos colaboradores para dar resposta as necessidades da organização e satisfazer os clientes.

Estrutura do Relatório

O presente relatório encontra-se estruturado em quatro capítulos que pretende descrever os elementos fundamentais do Estágio.

No Capítulo I é feita uma introdução à Indústria Hoteleira, abordando temas como o turismo, os hotéis e a Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria.

No Capítulo II contempla a caracterização da entidade acolhedora, o Hotel Belmond Reid`s Palace, procedemos a uma apresentação da entidade, um breve resumo da história da organização, apresentação dos seus serviços, áreas de negócio, apresentação da organização e os Recursos Humanos.

No Capítulo III são apresentadas as principais atividades desenvolvidas durante o estágio, neste capítulo existem subcapítulos que representam as principais tarefas realizadas durante o estágio no departamento de Recursos Humanos: Atividades administrativas, Recrutamento e Seleção; Acolhimento e Integração; Gestão da Formação; Atividades Administrativas; Satisfação e Motivação; Avaliação de Desempenho. Cada um destes subcapítulos segue a mesma estrutura. Inicialmente é feito um enquadramento teórico, apresentando o que a revisão da literatura escreve sobre cada uma das temáticas, de seguida é feita uma descrição das atividades realizadas e uma reflexão crítica sobre as mesmas.

No Capítulo IV é desenvolvido o projeto de estágio proposto, intitulado “Formação/Emprego” que tem como objetivo formar candidatos, fornecer conhecimentos de como desempenhar as funções corretamente, promover a empregabilidade e simultaneamente adquirir colaboradores que sejam uma vantagem competitiva para que possam integrar no quadro da Empresa.

Por último realiza-se uma reflexão crítica sobre as atividades desenvolvidas, após a concretização do Estágio: aspetos positivos, negativos, contributos do desenvolvimento pessoal e profissional, propostas de melhoria e perspetivas de trabalho futuros.

No fim apresentamos as referências bibliográficas que serviram como fundamento para o percurso deste trabalho, junto a este relatório de estágio, encontram-se também anexos, fundamentais para a realização deste trabalho desenvolvido durante o estágio.

Capítulo I - INDÚSTRIA HOTELEIRA E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.1 Indústria Hoteleira

Segundo Castelli (2001), o turismo é uma atividade crescente a nível do desenvolvimento socioeconómico em muitas regiões, países e localidades, tornando-se numa das mais importantes atividades da economia global.

Na ilha da Madeira, o turismo constitui o principal pilar de desenvolvimento da economia, desenvolvendo e aumentando várias outras atividades quer comerciais, quer de serviços. Com o aumento do turismo, um dos suportes básicos e fundamentais que começou também a aumentar e a se desenvolver, foi a indústria hoteleira como é possível verificar no Tabela 1.

Localização geográfica (NUTS - 2013) (1)		Pessoal ao serviço (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual			
		Período de referência dos dados (2)		Tipo (estabelecimento hoteleiro) (3)	
		2018	2009		
		Hotéis	Hotéis-apartamentos	Hotéis	Hotéis-apartamentos
		N.º	N.º	N.º	N.º
Portugal	PT	45299	6638	29745	4857
Continente	1	38385	...	24750	3172
Região Autónoma dos Açores	2	2120	...	1405	67
Região Autónoma da Madeira	3	4794	...	3590	1618

Tabela 1- Estabelecimentos Hoteleiros.

Fonte: www.ine.pt

De acordo com a tabela 1 é possível observar a evolução do número de hotéis na Região, onde verificamos que o número total de hotéis tem aumentado significativamente ao longo dos anos.

Para Quintas (2006), um hotel é um estabelecimento que tem por finalidade fornecer alojamento e outros serviços como alimentação, bebidas, animação e limpeza. Os empregados

são um recurso fundamental para o sucesso da organização, pois são estes que fornecem estes serviços e afetam diretamente a satisfação dos clientes.

A exploração turística proporcionou uma expansão das empresas hoteleiras, o que conseqüentemente trouxe ao setor uma alta taxa de competitividade. Perante a necessidade de se diferenciar os gestores têm vindo a exigir dos seus colaboradores uma formação mais especializada de modo a responder à grande diversidade de tarefas que carecem de uma maior competência para as executar, de modo a proporcionar a satisfação aos seus *stakeholders* tais como clientes, trabalhadores, fornecedores. (Castelli, 2001)

Ottenbacher e Gnoth (2005) referem nove fatores que promovem o sucesso dos hotéis, sendo, a seleção do mercado, a gestão estratégica de recursos humanos, formação dos empregados, abertura do mercado, *empowerment*, avaliação baseada no comportamento, sinergias de marketing, comprometimento dos empregados e qualidades tangíveis.

Nos hotéis, a satisfação dos clientes está relacionada com a interação que estes têm com os funcionários. O contato pessoal é um fator responsável muitas vezes pelo sucesso dos hotéis, a simpatia e hospitalidade dos colaboradores permite que os hóspedes se sintam em casa e mais a vontade, aumentando assim a sua satisfação. Hoffman e Bateson (2006), defendem que os clientes se afetam mutuamente e os colaboradores afetam o serviço prestando. Uma boa interação entre colaboradores afeta conseqüentemente a interação destes com os hóspedes. Os colaboradores que mostrem entusiasmo conseguem mais depressa cativar e reter hóspedes. Satisfazer o cliente é normalmente o foco dos funcionários, ou seja, um funcionário contente e motivado representa em si o objetivo do hotel.

Assim sendo, Tanke (2004), refere que à necessidade de uma administração dos Recursos Humanos que se baseie na implantação de estratégias, planos e programas para motivar, desenvolver, remunerar e reter os melhores profissionais para atingir os objetivos, as metas organizacionais e operacionais da empresa, nesse caso, as empresas da indústria hoteleira devem gerir efetivamente o desempenho dos seus empregados de forma a garantir serviços de elevada qualidade (Ottenbacher & Gnoth, 2005).

1.2 Gestão de Recursos Humanos

Uma organização é uma “coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através da divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade” (Bilhim, 2006, p.22, citado por Ferreira 2013). Desta forma, a primeira componente de uma organização

são as pessoas, são estas, que desempenham um papel muito importante através do seu trabalho a favor de um objetivo comum.

“A gestão de recursos humanos é um conjunto de políticas, práticas e sistemas, que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos colaboradores” (Noe et al 2003, citado por Cunha et al, 2010). Estas políticas e práticas estão relacionadas com o fornecimento e utilização de recursos laborais essenciais para a organização, de forma a alcançar os objetivos estabelecidos (Purcell, 2008 citado por Coelho, 2017)

Alcazar, Fernandez & Gardey (2008) definem a gestão de recursos humanos como um conjunto de estratégias, políticas e práticas através das quais as organizações gerem o seu capital humano, orientando-se no facto humano para alcançar os objetivos.

1.2.1 A sua importância para as organizações

A importância da gestão de recursos humanos surge no século XX por Frederic Taylor. Com a vontade de aumentar a produtividade dos colaboradores, Taylor decidiu repartir as tarefas de forma a especializar os seus colaboradores, sentindo necessidade de os formar. O trabalho em volta dos colaboradores foi continuado por Henri Fayol, com a criação de princípios de eficiência, tornando as organizações mais competitivas, permitindo explorar de melhor forma a força laboral.

Elton Mayo, resolveu verificar a influência das condições de trabalho na produtividade dos colaboradores. Assim, as atividades de gestão de recursos humanos conheceram novas orientações, organizando-se de uma forma mais estratégica incidindo sobretudo na melhoria de métodos de seleção e formação dos colaboradores.

Os recursos humanos são os elementos que diferenciam em termos de competitividade da organização, e as decisões de gestão de recursos humanos são tidas em conta de forma estratégica (Caetano & Vala 2007).

Deve-se ter em conta os recursos humanos sob forma de aptidões e qualificações, como fator de vantagem competitiva e estratégica para o sucesso das organizações, sendo uma herança cultural da organização e desenvolvimento coletivo de competências. Nas práticas de gestão de recursos humanos é importante considerar a filosofia de gestão assente na satisfação das necessidades do cliente. (Caetano & Vala 2007)

Como solução para o aumento da competitividade e mudanças de caráter social, os recursos humanos passam a ser vistos como fator estratégico. A gestão de recursos humanos torna-se uma fonte de competitividade quando é realizada de forma adequada, através de oferta de formação específica e contínua, desenvolve práticas de retenção e talento e motivação dos colaboradores,

usa remuneração e incentivos adequados, envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão e aplica avaliação de desempenho adequada à organização (Mendes, 2013).

É importante ter em conta as alterações económicas e sociais, existindo um maior esforço de adaptação às realidades, de forma a cumprir sempre os objetivos e expectativas do *stakeholders*, levando ao êxito do negócio (Pollet, 2013).

O capital humano é um fator de vantagem competitiva para as organizações e é dos recursos mais valiosos das mesmas (Ferreira., Santos., Reis & Marques, 2010 citado por Coelho, 2017) Assim é importante a prática de gestão de recursos humanos eficientes e de acordo com a estratégia organizacional, promovendo uma vantagem competitiva.

O modelo de gestão de recursos humanos pode ser analisado com base nas expressões “*hard*” e “*soft*” segundo Legge (1995, citado por Caetano & Vala, 2007). A expressão “*hard*” considera as pessoas como um recurso organizacional, vista como um custo e sendo abordada a gestão de pessoas. A expressão “*soft*” está relacionada com humanos, vista como um investimento, considerando as pessoas um recurso raro e diferente, no qual toda a sua criatividade, envolvimento, competência e qualidade constituem uma vantagem competitiva. Desta forma é necessário existir uma seleção cuidada dos candidatos, bem como uma formação adequada e recompensas apropriadas, para o uso do recurso humano de forma estratégica.

Na gestão de recursos humanos é importante haver proatividade e estratégia onde o capital humano são os ativos da organização que se gerem por objetivos a longo prazo.

O planeamento de recursos humanos tem como principal objetivo garantir que as pessoas certas estão no lugar certo, no momento certo. Walker (1980 citado por Caetano e Vala, 2007), refere que o planeamento eficaz de recursos humanos é um processo de análise da organização, desenvolvendo atividades necessárias para ir de encontro às mudanças de realidade, para além de que o planeamento define a direção a seguir.

1.2.2 Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria

Na indústria hoteleira, os recursos humanos são vistos como um dos ativos mais importantes das organizações. O produto principal das organizações hoteleiras são os serviços, estes são impulsionados pelos recursos humanos devido à sua intangibilidade, estes serviços são produzidos e consumidos em simultâneo no local da prestação do serviço com interação interpessoal entre os clientes e os prestadores de serviço (Kuslivan, Zeynep, Ilhan & Buyruk, 2010). Devido a estas características tão específicas os colaboradores tornam-se parte do produto, representando a organização e contribuindo para a imagem da mesma. Assim, a forma como são geridos os colaboradores, determina a qualidade do serviço, satisfação e fidelização do cliente,

vantagem competitiva, desempenho organizacional e sucesso comercial (Bitner, Booms & Tetrault 1990, citados por Kusluvan et al, 2010).

Para além das especificidades da indústria hoteleira, a personalidade, o conhecimento, as habilidades, as atitudes e comportamentos dos prestadores de serviço, as práticas de GRH, a cultura e o clima organizacional e a estratégia de negócios e de GRH levam a resultados, assim é essencial o tratamento e a gestão dos colaboradores por parte dos gestores desta indústria (Kusluvan et al, 2010).

A estrutura organizacional de um hotel é constituída por vários departamentos, sendo o de recursos humanos o que serve como apoio a todos os outros, gerindo informações, promovendo contratações e despedimentos, apoiando na tomada de decisão de forma a comunicá-las aos colaboradores (Assis, 2009). A gestão de recursos humanos para a hotelaria tem por objetivo implementar e melhorar estratégias de forma a atrair, reter, desenvolver, motivar e remunerar os colaboradores, que conseqüentemente irão de encontro aos objetivos da organização (Tanke, 2004).

Apesar de um número crescente de organizações hoteleiras possuírem práticas de GRH altamente eficazes, existe ainda relatos de práticas inadequadas de recursos humanos e gestão de pessoas de forma tradicional e exploradora (Kusluvan et al, 2010). Existe uma dificuldade na retenção de colaboradores qualificados, levando o mercado de trabalho num meio estimulador de outras funções, resultando um elevado turnover. De forma a combater este turnover é necessário aplicar estratégias de retenção dos colaboradores através de remuneração ao nível do mercado, benefícios e incentivos aos colaboradores, oferta de formação e desenvolvimento, segurança, reconhecimento, delegação de responsabilidades entre outros.

Capítulo II -CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

2.1 Grupo Belmond

A empresa Belmond foi fundada em 1976 pelo empresário americano James Sherwood com a primeira aquisição do Hotel Cipriani, em Veneza.

Com o passar dos anos a empresa adquiriu várias outros empreendimentos, sendo conhecida mundialmente como uma empresa de hospitalidade e lazer que oferece serviços de Luxo. O seu portfolio engloba 45 hotéis nos destinos mais famosos do mundo, tais como o Grand Hotel Europe, em São Petersburgo, Copacabana Palace, no Rio de Janeiro, Maroma Resort and Spa, na Riviera Maya do México, e El Encanto, em Santa Barbara. A Belmond engloba também safáris, tal como o Belmond Safaris em Botswana, 6 comboios turísticos de luxo, incluindo o Venice Simplon- Orient-Express, e 3 cruzeiros fluviais.

A 10 de Março de 2014, a Orient-Express Hotels Ltd foi renomeada para Belmond de modo a que os seus clientes associassem a marca Belmond aos hotéis de luxo e não apenas aos comboios Orient-Express.

2.1.1 O Hotel Belmond Reid`s Palace

Localizado na Ilha da Madeira, mais concretamente na cidade do Funchal, o Hotel Belmond Reid`s Palace é considerado um dos mais antigos e ilustres hotéis da Região.

O seu fundador William Reid, filho de um agricultor escocês, chegou à Madeira em 1836 com 14 anos, que procurou a ilha pelo seu bom clima, pois sofria de um débil estado de saúde

Com £5 no bolso e muita vontade de trabalhar, empregou-se numa pastelaria Alemã, conseguindo poupar algum dinheiro para investir no comércio do vinho e aos 25 anos já era dono de uma pequena empresa de exportação de vinho.

Atento às tendências do mercado e consciente do fluxo de muitas famílias inglesas atraídas à Madeira pelas condições climatéricas, Reid apostou na gestão de quintas para aluguer, atividade que impulsionou a sua carreira de hoteleiro.

Apesar de gerir vários hotéis, sonhava em contruir um hotel a seu gosto – seria o melhor da ilha e reconhecido mundialmente pela sua classe. Ele sabia exatamente onde desejava construir o hotel, porém, o terreno já tinha dono. Contudo, dado ao seu elevado espírito empreendedor e elevada capacidade de negociação, conseguiu convencer o proprietário a vender-lhe. Imediatamente iniciou a construção do Reid`s em 1887, mas infelizmente faleceu sem ver a sua obra completa. O hotel foi inaugurado em novembro de 1891 pelos seus filhos William e Alfred Reid.

Em 1925 os irmãos venderam o prédio a uma empresa inglesa, Reid`s Palace Hotel, Ltd que por sua vez foi dissolvida em 1937.

Foi então constituída a empresa “Island Hotel (Madeira) Ltd” pela família Blandy, que também se dedicava ao negócio do vinho, carvão e transporte marítimo na Madeira. Mantiveram-se donos do Reid`s Hotel até julho de 1996, altura em que o Hotel foi adquirido pelo grupo Orient-Express Hotels, atualmente de nome Belmond.

Até à década de 60 o hotel tinha apenas o edifício principal, mas em 1967 a sua capacidade aumentou com a construção da Ala Jardim. Nos anos seguintes, principalmente no início da década de 90 e posteriormente foram efetuadas diversas remodelações.

Após a compra do hotel por este grupo a designação do hotel voltou ao seu nome original de Reid`s Palace, e em 2014 passou a chamar-se Belmond Reid`s Palace. Desde essa altura, e até aos dias de hoje, o hotel faz parte deste grupo internacional de renome que durante mais de cem anos contou com visitas de várias pessoas ilustres.

2.2 Estrutura Organizacional da Belmond Reid`s Palace

Na estrutura organizacional do Hotel Belmond Reid`s Palace, encontramos no topo hierárquico a Direção Geral, que esta a cargo do Sr. Ciriaco Campus sendo apoiado por 8 diretores executivos, como podemos observar no Organograma seguinte (figura 1):



Figura 1 Organograma Direção Belmond Reid`s Palace.

Fonte: Manual de Acolhimento da Companhia

Sob a Hierarquia do Chefe Executivo de Cozinha encontram-se os chefes das varias cozinhas do hotel, que tem como responsabilidade a preparação dos pratos e da qualidade dos mesmos.

O Director Técnico juntamente com os colaboradores do Departamento da Manutenção tem como responsabilidade a manutenção das instalações e as constantes de verificações periódicas dos equipamentos e andares.

O Departamento Financeiro desempenha funções como, tesouraria, controlo das contas a pagar e a receber, gestão de impostos e economato a fim de gerir os custos e maximizar os lucros.

A Direção de F&B juntamente com o Chefe executivo de cozinha tem como função supervisionar, coordenar e controlar as atividades na área de alimentos e bebidas tais como os Restaurantes, as Cozinhas, o Refeitório dos Colaboradores, a Copa, o Buffet e Bares.

A Governanta Executiva tem sob a hierarquia os responsáveis pelas diversas áreas do hotel como jardins, piscinas e Andares, com uma responsabilidade de providenciar a limpeza e os arranjos diários dos andares e áreas públicas, coordenar e examinar toda a atividade do pessoal sob as suas ordens.

A Direção de Vendas e Marketing tem como foco planear e coordenar as atividades relacionadas com as reservas, vendas e a comercialização dos serviços prestados pela empresa, com o principal objetivo de ter o maior número de receitas e satisfazer o cliente.

O Departamento de Relações Públicas faz com que a organização possa chegar ao cliente, passando a imagem e mensagem pretendida.

Por último o Departamento com o maior foco de estudo, o Departamento de Recursos Humanos tem como responsabilidade administrar o maior recurso da empresa que são os seus colaboradores. Os RH desempenham funções como o recrutamento e seleção, integração e acolhimento, os processamentos salariais, a formação, avaliação de desempenho entre outras funções administrativas.

No organograma seguinte (figura 2) podemos observar toda a estrutura e os diversos níveis hierárquica do hotel e a relação de interdependência entre cada departamento.

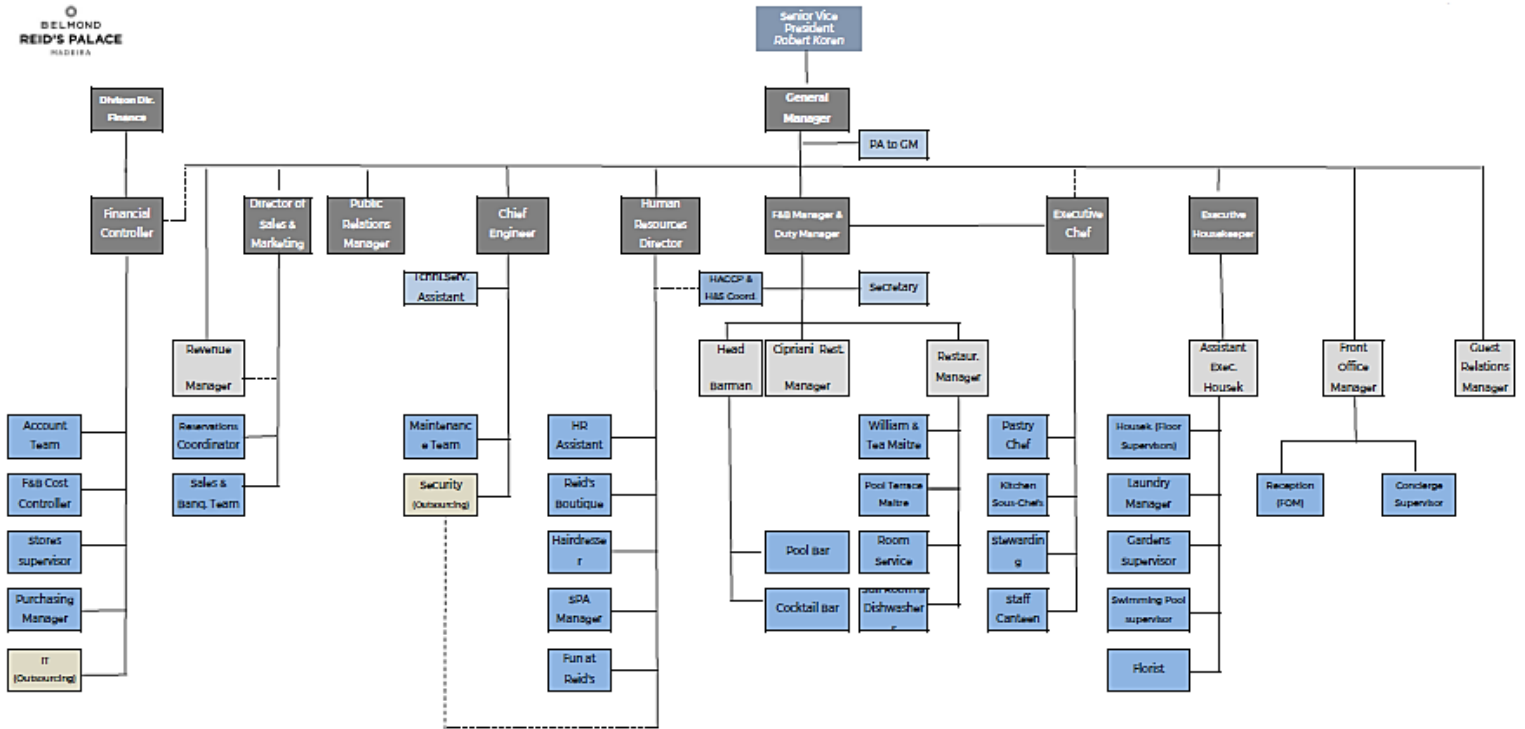


Figura 2 Organograma do Hotel.

Fonte: Proporcionado pela empresa

2.3 Descrição do Hotel

O hotel Belmond Reids Palace possui dois edifícios, o Principal (Ala Antiga) e edifício Jardim (Ala Nova). Um dos seus encantos são os 3 hectares de jardins com plantas exóticas, muitas delas únicas na Madeira.

O hotel possui 158 quartos, incluindo 35 suites, a maioria com varanda ou terraço e vista mar.

Possui 4 restaurantes e um Salão do Chá, todos eles preocupados com a sustentabilidade e proporcionam apoio a economia local através da utilização de produtos biológicos, regionais e da respetiva estação do ano.

Tem também 2 Bares, um localizado no sexto piso que dispõe de cocktails à base de produtos locais e proporciona música ao vivo e jantar.

O Segundo bar está localizado na zona das piscinas onde são servidos snacks, cocktails, *smoothies*, sumos e batidos naturais entre outros.

As suas Facilidades são:

- ❖ Spa e ginásio
- ❖ Cabeleireiro
- ❖ *Signature* Boutique
- ❖ Três piscinas com água doce aquecida
- ❖ Uma piscina de água salgada e acesso ao mar
- ❖ Dois campos de ténis
- ❖ Clube de crianças “*Fun Reid`s Kids*”
- ❖ Sala de Jogos
- ❖ Sala de Reuniões “*Garden Room*”

Presta Serviços como:

- ❖ Lavandaria
- ❖ *Babysitter*
- ❖ Limpeza de sapatos
- ❖ Mini-bus grátis para o centro do funchal
- ❖ *Transfer* de/para o aeroporto

2.4 Valores, Missão, Visão e Personalidade

A Belmond deseja através da sua missão, valores, visão e personalidade motivar e direcionar os seus colaboradores, fazendo com que estes tenham uma base sólida para

proporcionar um serviço da mais alta qualidade de modo a igualar ou superar as expectativas dos nossos hóspedes.

A base da empresa são os seus valores que no caso da Belmond é constituído por 4 princípios fundamentais:

Care

“Cuidamos do que fazemos e da forma como fazemos. Criamos empatia e damos atenção uns aos outros. Antecipamos necessidades e excedemos expectativas. Colocamos os interesses da organização acima dos nossos, celebramos os nossos sucessos atuando de forma íntegra preocupando-nos com os detalhes.”

Confidence

“Tratamos todos como indivíduos e celebramos a sua singularidade. Pensamos no futuro e no entanto temos orgulho na riqueza da nossa história.

Somos únicos, genuínos e fiéis a nós próprios. Desafiemo-nos a nós e a quem nos rodeia, somos inovadores e dizemos o que pensamos.”

Curiosity

“Procuramos novos conhecimentos e experiências autênticas. Partilhamos o nosso conhecimento com os hóspedes e colegas.

Procuramos aperfeiçoarmo-nos naquilo que fazemos e estamos abertos a pontos de vista diferentes dos nossos, procurando aprender com todos os que nos rodeiam.”

Community

“Criamos parcerias com as comunidades locais de forma a fazer a diferença. Empenhamo-nos em conseguir um ambiente sustentável, apoiamos, confiamos e respeitamo-nos uns aos outros.

Cumprimos as nossas promessas e valorizamos a diversidade.”

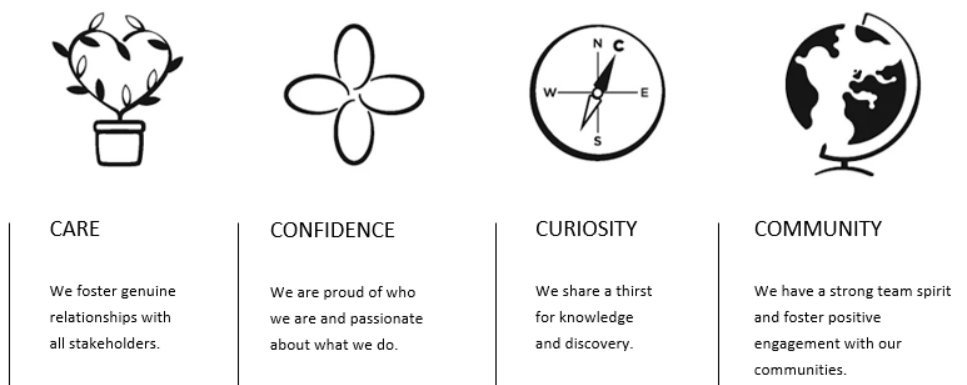


Figura 3 Valores da Belmond.

Fonte: The Belmond Art of Induction

Como missão a Belmond pretende o abrandamento do ritmo das pessoas e que estas possam disfrutar do seu tempo de modo a que esta seja uma escapadela da sua vida diária, se reconectando com o que é mais importante.

A Visão da companhia pretende alcançar um mundo mais felizes para proporcionar aos seus clientes, colaboradores, e a comunidade em geral.

A personalidade da empresa se desenvolve em quatro fundamentos, Intemporal, Discreta, Genuína e Inspiradora, fazendo com que a experiência seja única e inigualável para os seus hóspedes.

2.5 O departamento de Recursos Humanos

O hotel Belmond Reid`s Palace possui em média 235 trabalhadores por ano, que possuem contratos a Termo Certo e Sem Termo. No quadro 1 podemos observar que o hotel possui colaboradores de várias nacionalidades, sendo a maioria portugueses.

Nacionalidades	
Brasileira	1
Francesa	1
Italiano	1
Letã	1
Portuguesa	226,0
Russo	2
Inglesa	1
Venezuela	1
Total	234,00

Tabela 2 - Nacionalidades dos colaboradores Reid`s (2018).

Fonte: Fornecido pela empresa

O departamento dos Recursos Humanos presta serviço a todos os colaboradores do Hotel, orientando desde o primeiro contacto com a empresa até ao fim da prestação dos seus serviços.

A equipa de Recursos Humanos do Reid`s Palace é composta pela Diretora de Recursos Humanos e a assistente de Recursos humanos como podemos observar na figura seguinte.

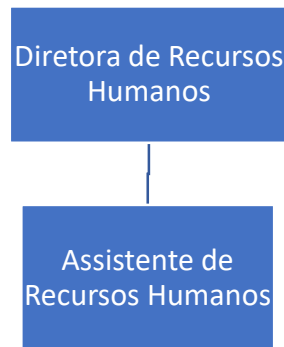


Figura 4 Estrutura do Departamento de Recursos Humanos.

Fonte- Elaborado pela autora

A Diretora de Recursos Humanos tem como objetivos:

- ❖ Liderar as práticas e objetivos de recursos humanos e fornece uma cultura orientada para os funcionários que enfatiza a capacitação, a qualidade, a produtividade, os padrões e os valores essenciais da empresa.
- ❖ Apoiar o Diretor Geral, a equipa Executiva, os gerentes e supervisores, na gestão estratégica e operação do hotel de forma a atingir os objetivos financeiros, de satisfação dos hóspedes e dos colaboradores.
- ❖ Coordenar e implementar vários serviços, políticas e programas através da equipa de gestão.
- ❖ Propor e implementar programas de Formação e desenvolvimento
- ❖ Desenvolver e gerir o departamento de Recursos Humanos.
- ❖ Desenvolver uma cultura empresarial voltada para o funcionário, baseada na melhoria contínua e alto desempenho.
- ❖ Identificar as necessidades de Formação e desenvolvimento dentro da organização.

Responsabilidades principais:

- ❖ Desenvolver uma força de trabalho eficiente.

- ❖ Fornecer aconselhamento e apoio à administração, gerentes de linha e funcionários.
- ❖ Implementar e manter programas de desenvolvimento contínuo para funcionários e gestores, como TTB, EOS ou outros.
- ❖ Implementar e manter no hotel, todos os programas, políticas e procedimentos de gestão de RH da empresa.
- ❖ Desenvolver e manter contato com as escolas de hotelaria, nacionais e internacionais, proporcionando estágios
- ❖ Aprovar os estágios e organizar a respetiva integração.
- ❖ Desenvolver e manter contato com as empresas provedoras de terceirização.
- ❖ Definir todas as atividades de recrutamento e emprego.
- ❖ Coordenar ou fornecer orientação ou integração para os novos funcionários
- ❖ Dirigir e administrar programas de reconhecimento.
- ❖ Elaborar previsões orçamentárias anuais e quadro de funcionários, folha de pagamento e benefícios para todo o hotel
- ❖ Supervisionar, controlar e aprovar a folha de pagamento feita pelo Assistente de RH, e garante que ela seja entregue dentro do prazo e com as informações precisas
- ❖ Verificar e aprovar qualquer pagamento a qualquer funcionário, como feriados, dias de folga, bônus e / ou qualquer alteração no salário normal.
- ❖ Aprovar qualquer contrato de trabalho ou sua renovação.
- ❖ Garantir o cumprimento da legislação trabalhista, impostos e políticas da empresa
- ❖ Coordenar e mantém os diversos relatórios, documentação.
- ❖ Manter as informações e documentos confidenciais e garante a total exatidão e confidencialidade, incluindo os registos pessoais.
- ❖ Atuar com procedimentos disciplinares e processos judiciais quando necessário
- ❖ Monitorar a implementação do bem-estar
- ❖ Implementar os procedimentos e regulamentos de Saúde e Segurança no trabalho
- ❖ Organiza e implementa programas de treinamento e desenvolvimento e conduz orientação, LQA, programas de desenvolvimento e outras sessões de treinamento

A assistente de Recursos humanos tem como principais objetivos:

- ❖ Fornece suporte administrativo de RH no dia a dia e contribui para o desenvolvimento do departamento de RH

As responsabilidades principais passam por:

- ❖ Auxiliar o Diretor de RH com o desenvolvimento e manutenção de políticas e procedimentos de recursos humanos
- ❖ Fornecer suporte de administração de RH ao Diretor de RH
- ❖ Fornecer todo o suporte administrativo de recrutamento
- ❖ Fornecer todo o suporte de administração de formação e desenvolvimento
- ❖ Organiza para os novos funcionários, desde carta de oferta até instruções de adesão e indução
- ❖ Elaborar contratos de trabalho com os colaboradores.
- ❖ Inserir dados no sistema de RH para garantir que os registos precisos sejam mantidos
- ❖ Garantir que o banco de dados de RH esteja atualizado, preciso e em conformidade com a legislação pertinente
- ❖ Gerenciar o sistema de registo de ausência, férias e períodos de revisão probatória
- ❖ Manter e desenvolve o sistema de arquivo de pessoal
- ❖ Gerenciar o processo de administração de desligamentos e calcula as compensações de rescisão
- ❖ Processar a folha de pagamento do final do mês e a reconciliação, incluindo resumos de pagamento e relatórios
- ❖ Garantir que qualquer pagamento de feriados, dias de folga, bônus e / ou qualquer alteração no salário normal, sejam devidamente aprovados pelo Diretor de RH antes do processamento
- ❖ Controlar a administração de remuneração e benefícios e manutenção de registos
- ❖ Questões de contabilidade, previdência social, impostos e outros relatórios oficiais relacionados
- ❖ Elaborar vários relatórios de folha de pagamento
- ❖ Preparar relatórios de gestão, como *Headcount*, EFT's, compensação, formação.
- ❖ Controlar as planilhas de horas e garante que todas sejam assinadas e controladas
- ❖ Desenvolver e manter contato com as empresas terceirizadas e controla o horário de funcionamento do serviço prestado.
- ❖ Controlar o bem-estar do funcionário, bem como os relatórios de saúde.
- ❖ Responder às dúvidas das equipas sobre questões de folha de pagamento e recursos humanos
- ❖ Processar com os pedidos de compra de uniformes, devidamente aprovados
- ❖ Elaborar relatórios de acidentes de trabalho para a seguradora
- ❖ Garantir que as informações sejam colocadas nos Quadros de Avisos
- ❖ Manter o *Notice Board* limpo e com todas as informações previamente decididas

Barney & Wright (1998: 32, citado por Ferreira, 2013) consideram “práticas de recursos humanos como incluindo todos os programas, políticas e práticas que as empresas utilizam para gerir os seus recursos humanos”.

Chiavenato (2004, citado por Ferreira, 2013) define que “uma política de RH deve evidenciar o que uma organização quer em termos de: recrutamento (onde, em que condições e como recrutar, os recursos humanos necessários à organização); seleção (critérios de seleção de RH e padrões de qualidade para admissão); integração (deve ser rápida e eficaz); formação (diagnosticar carências no desempenho dos colaboradores e ministrar formação sobre as mesmas); remuneração (critérios de remuneração direta e indireta; manutenção de uma força de trabalho motivada, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional ajustado); planeamento de carreiras (determinação dos requisitos básicos da força de trabalho; critérios de planeamento de carreiras, promoções); avaliação de desempenho (critérios de qualidade e adequação dos RH às funções); condições físicas e sociais de emprego (higiene e segurança no desempenho das tarefas; segurança social; reforma; aconselhamento; despedimento; negociação e tratamento de contestações); e, por último, a monitorização de RH (manutenção de um banco de dados atualizado)”.

O gestor de Departamento de RH, tem como responsabilidade se preocupar com o bem-estar dos colaboradores que integram na empresa, por isso, deve compreender a relação positiva entre satisfação e desempenho, quer social ou financeiro, as características organizacionais de autenticidade, confiança e vitalidade. O gestor de RH deve incentivar que os recursos humanos demonstrem uma força organizacional positiva, que serve tanto os interesses da empresa como os interesses dos colaboradores, posto isto, o gestor tem de atender as políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, atitudes e desempenho dos trabalhadores no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da empresa (Cunha et al, 2010).

Capítulo III – Caracterização das Atividades Desempenhadas durante o Estágio

No decorrer do estágio, foram desempenhadas diversas atividades com o intuito de colocar em prática os conhecimentos teóricos lecionados no primeiro ano do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos dando a conhecer a realidade prática do funcionamento do Departamento de RH.

3.1. Atividades Administrativas

3.1.1. Descrição das Atividades Realizadas

- Atendimento Telefónico e Presencial
- Receção, envio e Digitalização de Documentos
- Criação e Organização dos Ficheiros dos Colaboradores
 - Processar, atualizar, compilar e anexar documentos relacionados com as atividades e registos dos colaboradores como (Baixas, Formações, Ficha de Cadastro etc.)
- Gestão de Documentos de Segurança e Saúde no Trabalho
 - Processar baixas, acidentes de trabalho, inserir análises periódicas e de admissão
- Marcação de Consultas da Medicina do Trabalho, Acompanhamento de Testes de Alcoolemia e Agendamento de Análises Anuais.
- Inserção das Férias e alterações no Mapa de Férias;
- Participação em feiras de emprego para divulgação da Companhia Belmond;
- Gestão do correio eletrónico de Recrutamento;
- Auxiliar os colegas do Departamento de RH na triagem e seleção de candidatos;
- Coordenar a comunicação com os possíveis candidatos e agendar entrevistas;
- Conduzir o processo de Acolhimento para os colaboradores recentes;
- Apoio em todo o processo de Integração, desde o preenchimento dos formulários, a atribuição de cacifo, registo da marcação de ponto, e levantamento do uniforme;
- Criação de Listas de participação para as Formações da Companhia;
- Coordenar Formações dos RH e registar minutas;
- Auxiliar os colaboradores e chefias nos processos de Satisfação e Avaliação de Desempenho
- Gestão do *Notice Board*

3.2. Recrutamento e Seleção

3.2.1. Enquadramento Teórico

Mais do que qualquer recurso, as empresas hoteleiras precisam de recursos humanos qualificados que proporcionem um serviço acolhedor e de qualidade (Castelli, 2010).

Para ser uma empresa hoteleira competitiva é necessário atrair e reter colaboradores qualificados que apresentem um nível de desempenho apropriado.

Morgati (2010 citado por Garcia, 2016), refere que a imagem da empresa são os seus colaboradores, são eles que tem o total contacto com os hóspedes, demonstrando os seus serviços de qualidade, satisfazendo e fidelizando os mesmos.

3.2.2 Recrutamento

Segundo Camara, Guerra & Rodrigues (2005: 235, citado por Ferreira, 2013) o recrutamento consiste no “processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa”. Este é composto por um “conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos capazes de ocupar determinados cargos na organização”, estes podem ser externas ou internas (Rocha, 1999: 81 citado por Ferreira, 2013).

Para Camara et al (2007), antes de se iniciar o processo de Recrutamento e Seleção, as empresas devem saber qual o perfil desejado para realizar as funções. Após essa análise devera se escolher qual a estratégia de recrutamento mais indicada, e assim por diante até a seleção do melhor candidato.

Segundo Rodrigues (2007, citado por Santaella et al. 2014), a organização pode recrutar candidatos no mercado de trabalho interno, externo ou em ambos. O recrutamento interno procura candidatos que trabalham na mesma organização, podendo ser transferidos ou promovidos, este tipo de recrutamento pode servir para estimular e incentivar os mesmos a novos desafios. O recrutamento interno, é na maior parte dos casos, feito através de promoções internas. Por outro lado, o recrutamento externo procura candidatos no mercado de trabalho, ou seja, fora da organização, o que pode favorecer para a entrada de novas ideias na organização. O recrutamento misto utiliza os 2 métodos de recrutamento anteriormente descritos.

De acordo com Chiavenato (1999 citado por Andrade, 2009), as principais vantagens e desvantagens que se podem apontar ao recrutamento interno são:

Principais vantagens do recrutamento interno:

- Aproveita o potencial dos Recursos humanos da empresa;
- Motiva e Encoraja o desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- Não se perde tempo a fazer acolhimento das pessoas na empresa, pois são conhecidos;
- Fidelidade dos colaboradores;
- Mais económico em termos de dinheiro e tempo;
- Maior segurança que o recrutamento externo

Principais desvantagens do recrutamento interno:

- Bloquear a entrada de novas ideias;
- Pode dar origem a conflitos de interesse entre as várias pessoas interessadas e em idênticas condições;
- Os colaboradores podem não possuir as exigências da função;

Para Ribeiro & Biscoli (2004, citado por Andrade, 2009) o recrutamento externo possui vantagens como:

- Aumento dos conhecimentos e habilidades com a entrada de novos colaboradores;
- Redução de custos em formação, pois o colaborador já é qualificado;
- Criação de novas ideias e melhoramento

De acordo com, Chiavenato, (1999, citado por Lima & Toledo, 2011), as principais desvantagens do recrutamento externo são:

- Um processo mais demorado do que o recrutamento interno, tendo em conta o tempo despendido com a escolha das técnicas, as fontes de recrutamento, a atração dos candidatos, com a seleção, os exames médicos e com o processo de admissão.
- Desmotiva os colaboradores que trabalham na organização;
- Um processo mais caro, com despesas tais como anúncios, jornais, agências de recrutamento;
- Desigualdade a nível salarial;
- Menos seguro, dado que o não existe a possibilidade de saber se os dados ou até as intenções do candidato são viáveis.

O recrutamento externo utiliza diferentes técnicas para captar possíveis candidatos, tais como, anúncios nos jornais, cartazes, agências de recrutamento e consulta dos currículos arquivados que a própria empresa possui.

Segundo Ribeiro e Biscoli, (2004, citado por Andrade, 2009), com a observação das vantagens dos dois tipos de Recrutamento, a melhor solução Recrutamento Misto, que aborda as fontes do recrutamento interno e externo.

O recrutamento e a seleção estão ligados, pois são fases do mesmo processo, o de contratar uma pessoa para a organização. O primeiro procura pessoas com as competências e características que a organização necessita e o segundo escolhe as, de entre as mais qualificadas (Rocha, 1999: 85 citado por Ferreira, 2013), como é possível observar na imagem

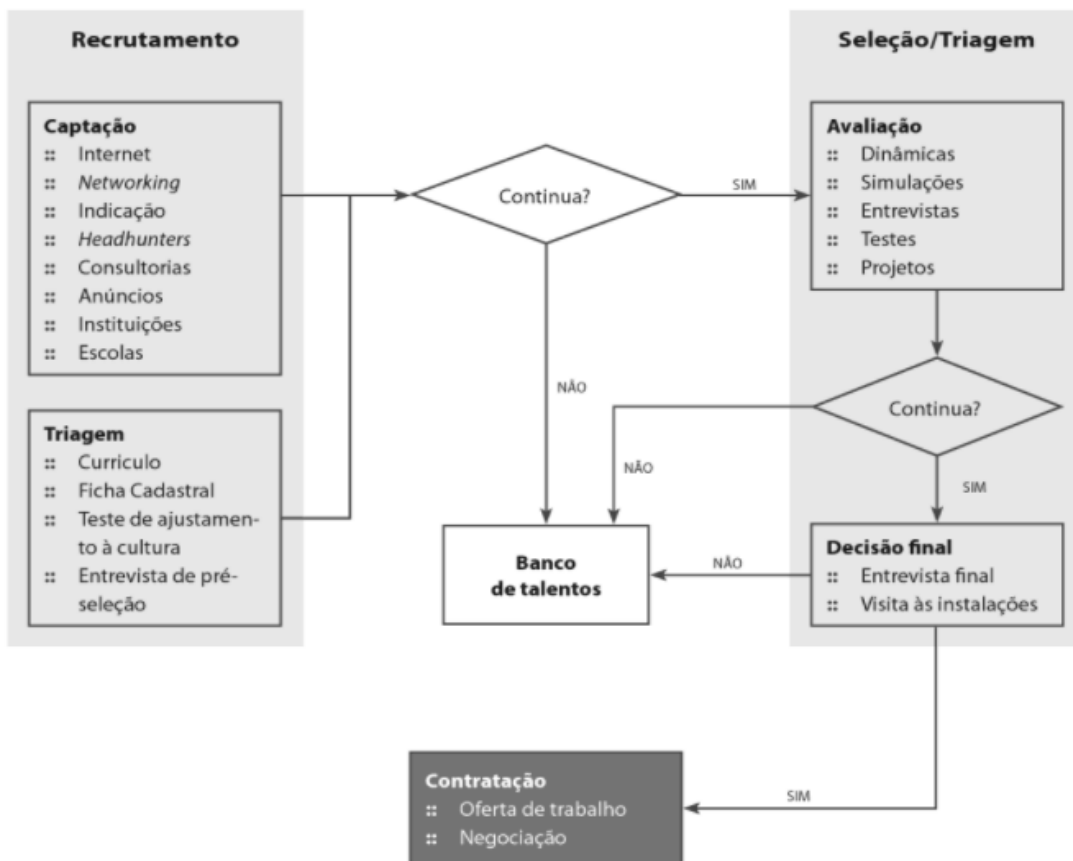


Figura 5 - Processo de Recrutamento.

Fonte: Caxito, 2008: 34

O processo de seleção pode combinar vários métodos. Entre eles, os mais frequentemente utilizados são: os testes psicológicos, de personalidade, de aptidão física, de competências específicas, de simulação, as entrevistas e os *assessment* centres.

3.2.3 Seleção

Segundo Rodrigues (2007 citado por Santaella et al. 2014), a seleção é a tomada de decisão para eleger o melhor candidato a função entre os demais recrutados. Durante a seleção deve-se estabelecer uma comparação entre o perfil desejado e o perfil dos candidatos recrutados para o cargo, realizando uma análise de funções devidamente elaborada.

Após adquirir as informações do perfil e a análise de funções desejado pela empresa é necessário escolher a técnica de seleção mais viável para a escolha do candidato

Para Chiavenato (1999 citado por Andrade, 2009), as principais técnicas de seleção são: entrevistas, testes psicométricos e de personalidade, e técnicas de simulação. Estas técnicas

permitem observar características pessoais dos candidatos através do seu comportamento nas técnicas.

De acordo com Lacombe (2005, citado por Santaella et al, 2015), o sucesso do processo de seleção depende se os candidatos possuem habilidades, comportamentos e atitudes solicitados pela organização e que são difíceis de adquirir por meio de formação, tais como a capacidade de ouvir e de lidar com os colegas ou clientes. O processo de seleção deve simultaneamente ter em consideração a cultura da empresa, os valores e as crenças dos candidatos e essencialmente a capacidade de adaptação.

O gestor de Recursos Humanos deverá conhecer os aspectos que são decisivos no atracção dos potenciais candidatos. Behling , Labovitz e Gainer (1968, citado por Ribeiro, 2007) identificam 3 paradigmas que são levados em consideração na escolha de um emprego: (a) os candidatos escolhem os empregos pela comparação lógica das ofertas, segundo fatores objetivos (salário, benefícios.); (b) escolhem com base em critérios meramente subjetivos (necessidades de realização, crescimento da autoestima); (c) escolhem as empresas, tomando em consideração as facilidades físicas e experiência anterior em organizações idênticas .

Assim sendo, a entrada de pessoas não deverá ser realizada por uma necessidade momentânea, mas sim por enquadrada estrategicamente. As pessoas devem ser vistas como um recurso estratégico de grande importância para o melhor funcionamento e desenvolvimento das organizações (Cunha, 1989 citado por Ribeiro, 2007).

Segue-se a integração ou o período de experiência, que compreende a aprendizagem das tarefas a executar, a adaptação às regras e valores da organização.

3.2.4. Desenvolvimento: Descrição das atividades Realizadas

Relativamente ao processo de Recrutamento e Seleção, foi necessário gerir o email de Recrutamento e simultaneamente as candidaturas espontâneas adquiridas.

As épocas com uma maior taxa de recrutamento são épocas consideradas de maior fluxo de turismo na região, nomeadamente a época Balnear e Natalícia. A colocação das vagas era feita através do Recrutamento Interno e Externo, o Interno consistia na colocação de um anúncio da vaga existente no *Notice Board* (Quadro de informações Gerais dos Colaboradores) da Empresa. Esses anúncios eram elaborados por mim ou pela assistente de RH, com os seguintes detalhes: a função a que se candidata, descrição das qualificações necessárias e um aviso que os interessados ou conhecidos dos colaboradores devem notificar ao Departamento de Recursos Humanos o interesse pelo preenchimento da vaga em questão.

No recrutamento externo tive de colocar anúncios na rede social Facebook e na plataforma de emprego Net-Empregos, após a colocação era feita uma seleção para analisar os melhores currículos através da observação da experiência profissional, habilitações literárias e outros conhecimentos como informática e Línguas.

Após essa seleção, os candidatos que melhor preenchiam os requisitos e que melhor se enquadravam nos padrões da companhia, eram contactados via telefónica e agendada uma entrevista, aos candidatos não selecionados era enviado um email de agradecimento pela candidatura, pois não preenchem os requisitos para a função.

Na entrevista é fornecida algumas informações aos candidatos, como o horário, o salário da função e as atividades que esta irá desempenhar. Posteriormente o candidato escolhido pela Diretora de Recursos Humanos é contactado e agendado um dia e hora para o preenchimento dos documentos de admissão e dar início ao processo de Acolhimento.

3.2.5. Reflexão Crítica: Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção na hotelaria apresenta grandes entraves como a sazonalidade, as baixas qualificações dos colaboradores e a grande rotatividade do setor, é nesta fase que devem ser desenvolvidas formas de identificar aqueles candidatos que demonstrem uma maior tendência para o comprometimento a longo prazo com a organização.

A empresa realiza um recrutamento misto, pelo que tem de tomar em atenção as desvantagens que cada recrutamento pode trazer, principalmente no recrutamento interno. A empresa deve dar oportunidade aos próprios colaboradores e caso não existam candidatos qualificados iniciar o recrutamento externo.

Uma política de recrutamento eficaz deve definir, especificar e prever ações que permitam à organização favorecer as promoções internas, oferecer vantagens atrativas aos colaboradores e captar a atenção de trabalhadores qualificados do mercado de trabalho, pois se não os captarmos estes podem ser recrutados pela concorrência.

As principais limitações existentes são os Custos, pelo que não realizamos outros tipos de testes sem ser a entrevista, o que torna o processo de recrutamento muito difícil de saber se a performance do trabalhador será tão boa quanto o esperado e também não podemos oferecer muitas vantagens competitivas. Outra limitação é a falta de mão de obra qualificada pelo que na época de maior ocupação, recrutamos trabalhador menos qualificado e experiente.

Estas limitações são ultrapassadas através do tempo de experiência, onde observamos se o colaborador é apto para o cargo disponível e através de uma pequena formação de

familiarização das funções dada pelo chefe de departamento, também oferecemos um salário um pouco acima do estipulado para cada categoria de trabalho.

O Processo de Recrutamento e Seleção é apenas realizado por um Gestor de RH, mas este processo é fundamental para o bom funcionamento da empresa, pelo que deve ser feito através de uma colaboração com os respetivos chefes de serviço, juntamente com os Recursos Humanos para a tomada de uma decisão final

A escolha incorreta dos candidatos poderá originar acidentes de trabalho, perda de produtividade ou levar a situações negativas como a perda de clientes ou danificação de equipamentos.

3.3. Acolhimento e Integração

3.3.1. Enquadramento Teórico

Na entrada de um novo colaborador numa organização, é essencial alcançar uma boa relação entre ambos através do processo de integração e por meio do acolhimento (Rocha, 2015).

A Socialização ocorre de duas formas, segundo Berger e Luckmann (2001, citado por Câmara, 2012), podemos ter a socialização primária e a secundária. A socialização primária ocorre quando o indivíduo se torna membro da sociedade, já a socialização secundária ocorre quando o indivíduo, após ser socializado, é introduzido a outros sectores. A socialização nas organizações é vista como secundária pois segundo Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988, citado por Câmara, 2012) é “um processo pelo qual as organizações inserem os novos empregados na cultura. Estes autores defendem que a socialização decorre durante toda a carreira do indivíduo, pois varia de acordo com as necessidades que surgem na organização sendo que os indivíduos devem se adaptar, ou seja, se socializar de acordo com essas necessidades.

Segundo Van Maanen (1996, citado por Silva & Fossa, 2013) acreditam que a socialização é um conjunto de aprendizagens que permite ao indivíduo se ajustar às organizações e as tarefas que deve efetuar, sendo que estes adquirem experiências para assumir outros cargos. Schein (1992, citado por Câmara, 2012) defende que a socialização é um processo de aprendizagem, em que o indivíduo se adapta aos novos valores e ao padrão exigido pela organização. Neste contexto, Louis (1980, citado por Silva & Fossá, 2013) defendia que a socialização nas organizações era um processo que o indivíduo tem o seu primeiro contacto com os valores gerais das organizações, estes valores são partilhados por todos os colaboradores surgindo assim comportamentos semelhantes entre estes, para que de certo modo os colaboradores obtenham conhecimentos necessários para assumirem os seus papéis dentro da organização.

A socialização, segundo Fleury (1996, citado por Câmara, 2012) é uma estratégia de integração, pelo facto de serem transmitidos valores e comportamentos entre os membros, formando um alinhamento entre as metas da organização e dos indivíduos, pois quanto maior esse alinhamento maior é a integração

Silva (2010, p. 16) refere que a integração é a etapa em que “ocorre a receção e acolhimento do novo empregado na organização e a aprendizagem à cultura e ao funcionamento organizacional”. O acolhimento representa o momento em que a organização recebe o novo colaborador (Martinho, 2015).

Teodoro (2015, citado por Delvas, 2017) menciona que o processo de integração abrange três aspetos, o acolhimento, a formação e os resultados. O acolhimento refere-se à receção do novo colaborador e à sua familiarização com a organização e apresentação dos colegas de trabalho, procedimentos, políticas da organização, etc. A formação envolve o conhecimento necessário para que o novo colaborador possa desempenhar as suas funções. E os resultados refere-se aos resultados esperados pelo colaborador. Desta forma é possível entender que o acolhimento é um aspeto do processo de integração.

O processo de integração possui várias técnicas, Carvalheiro (2011) identificou três técnicas:

- 1) Atribuição de um manual (Manual de Acolhimento, Manual de Procedimentos, Manual de Qualidade, entre outros), contendo informações importantes para integração do novo colaborador;
- 2) Visita pela organização, de modo a propiciar ao novo colaborador uma visita pelos diversos setores que existem;
- 3) Formação de acolhimento e integração, consistente em um programa de formação que é fornecido ao novo colaborador, dando-lhe a oportunidade de apreender sobre a organização.

A integração é um processo de captação de uma pessoa para o ambiente de trabalho, a sua adaptação e comportamento coletivo, o local de trabalho, bem como a sua adequação ao grupo de trabalho (Păuş, 2006 citado por Florea, 2014).

Contratar alguém implica também integrá-lo totalmente na organização, dando-lhe a conhecer os regulamentos e regras internas da organização, horários de trabalho, pausas e atividades sociais, e também dar a oportunidade do novo colaborador se familiarizar com o novo espaço de trabalho e condições, criando um ambiente de segurança, privacidade e pertença, de forma que o colaborador ganhe confiança para desenvolver o seu trabalho da melhor forma. (Martin & Jackson, 2008 citado por Florea, 2014). Uma boa integração leva a resultados positivos, desempenhando um papel fundamental no processo de recrutamento. A integração

significa também o acompanhamento do colaborador durante toda a sua colaboração com a organização, analisando as suas atitudes, interesses e ambições, bem como o seu progresso, satisfação com o trabalho, espírito de equipa e participação para atingir objetivos estabelecidos pela organização (Florea, 2014).

De acordo com Shea (1985, citado por Silva & Fossá, 2013) os novos colaboradores são mais afetados quando iniciam as suas funções e conhecem os seus colegas, já que existe uma diferença entre as expectativas e a realidade das suas funções e a necessidade de socializarem com os seus colegas. É necessária, deste modo, uma socialização organizada, um maior acolhimento que possa facilitar a integração dos novos membros. A socialização torna-se assim algo indispensável nas organizações, sendo necessária para atingir a eficácia das organizações já que é uma partilha de métodos, conhecimentos e praticas transmitidas para atingirem um objetivo. Deste modo, ao partilharem os mesmos conhecimentos e saberes para atingirem o mesmo fim, podemos afirmar que a socialização cria um melhor ambiente de trabalho, gerando maior união entre colaboradores e sendo, assim, também, importante para o aumento da produtividade das organizações.

Florea (2014) refere ainda que a integração é essencial para cada novo membro que integra o staff de forma a facilitar a transferência de conhecimento, conhecer as regras, estilos de liderança, colegas de trabalho, no sentido do novo colaborador obter um desempenho rápido. Obter colaboradores satisfeitos, motivados e bem integrados, fará com que exista um melhor desempenho de toda a organização.

3.3.2. Desenvolvimento: Descrição das atividades Realizadas

A principal finalidade do processo de Acolhimento/Integração é fornecer um conjunto de informações ao candidato sobre a empresa e como funciona a função que esta terá de desempenhar. A primeira fase inicia-se no momento da admissão do trabalhador, onde ele preenche vários documentos tais como, Dados Bancários, IRS, Formulário de entrada que contem dados pessoais e contactos de emergência.

O programa de acolhimento passa por uma formação em sala e no posto de trabalho que tem a duração de 1 ou 2 dias com o acompanhamento por parte de um colaborador dos Recursos Humanos e posteriormente encaminhado para o seu superior direto. A formação segue o seguinte plano:

1. Boas Vindas / Recursos Humanos
2. Apresentação da Empresa

- Manual de Acolhimento (História; Missão; Visão; Organograma; Políticas e Regulamentos)
3. Normas Internas de Funcionamento
 - Código de Conduta
 - Formações *Compliance* Obrigatório (LMS)
 4. Formalidades administrativas
 - Contrato de Trabalho
 - Ficha de Inscrição
 5. Visita ao Hotel
 - Conhecer os vários Departamentos
 - Informações gerais (Refeitórios, Balneários, Marcação de Ponto)
 6. Formação de Acolhimento

A formação de Acolhimento tem por objetivo dar a conhecer a organização e informar o papel que o colaborador terá na mesma e também formar e desenvolver o espírito da empresa contribuindo para a cultura organizacional. Durante esta fase que ele inicia a sua relação com os elementos da organização como os superiores, colegas e clientes, desenvolvendo e aprendendo as tarefas destinadas

7. Apresentação do Superior Direto
 - Funcionalidade do Departamento

Quando nós levamos os colaboradores ao Superior Direto, ele fica encarregado de lhe fornecer informações e demonstrar como desempenhar as suas funções. Este pode ser o próprio mentor ou então encaminhá-lo para um funcionário experiente da equipa para que este seja o colaborador seja a sua sombra.

Durante o primeiro mês a equipa em que o colaborador está inserido fica encarregue de lhe demonstrar todos os processos e conhecimentos necessários. No fim do período experimental e fornecido aos RH uma folha de avaliação de desempenho feito pelo chefe de Departamento sobre o desempenho do colaborador e se este conseguiu se integrar tanto na equipa como na sua função, para que os recursos humanos decidam se permaneçam com o colaborador ou rescindem o contrato.

3.3.3. Reflexão Crítica: Acolhimento e Integração

Desde o momento da admissão, tanto o individuo como a organização procuram ajustar-se numa relação de compromisso. Na admissão de um novo elemento é essencial fazer com que

este se sinta parte da equipa, pois é fundamental para o seu bom desempenho e desenvolvimento profissional na organização.

Um novo período de aprendizagem, novas tarefas e novos colegas pode gerar ansiedade, por isso a preparação do processo de Acolhimento por parte das chefias e do Departamento de Recursos Humanos deve ser cuidadoso de modo a apoiar e acompanhar simultaneamente o colaborador.

Muitas vezes o recrutamento e seleção acontecem na época alta e conseqüentemente alguns erros que ocorrem no processo de acolhimento trata-se do abandono do novo colaborador logo após o acolhimento inicial, falta de suporte por parte dos colegas e superiores, atribuir tarefas muito difíceis logo no primeiro dia ou rápidas boas vindas e enviá-lo de imediato para o seu superior de departamento. Posto isso antecipamos as necessidades, tratamos do acolhimento em concordância com o superior de departamento, para que exista uma boa socialização e familiarização com as tarefas e os colegas.

Reconhece-se que uma boa Integração e Acolhimento contribui para o êxito na performance individual do individuo, assim como uma má integração, caso seja desajustada poderá fazer com que este se sinta desprezado, contribuindo para o fracasso nas suas funções ou até mesmo a sua rescisão. Cabe então ao Departamento de Recursos Humanos fazer todos os devidos preparativos e informar os colegas dos outros departamentos.

3.4. Satisfação e Motivação no Trabalho

3.4.1. Enquadramento Teórico

A preocupação em equilibrar as relações entre as empresas e o indivíduo é um elemento predominante no ambiente organizacional. Segundo (Kunkel & Vieira, 2012), a empresa pretende alcançar o sucesso perante o mercado em que atua, enquanto o indivíduo espera ser reconhecido, respeitado e recompensado de forma justa pelo trabalho desempenhado.

Os mesmos autores salientam que o trabalho é uma atividade que ocupa uma parcela considerável da vida dos indivíduos, principalmente no período mais produtivo. O envolvimento com o trabalho desencadeia sentimentos que pode gerar prazer, tornando-o satisfeito com as atividades laborais, ou criar um efeito contrário, quando os sentimentos negativos são as sensações predominantes, gerando a insatisfação.

Neste sentido os gestores organizacionais possuem um papel fundamental na construção de um sistema de motivação e satisfação de qualidade de forma a criar um clima organizacional favorável e condições para os colaboradores onde seja possível satisfazer as suas próprias

necessidades e desejos, e assim dar a sua máxima contribuição para o sucesso da organização (Popovic, Maletic & Paunovic, 2017).

A motivação é a junção da interação das necessidades internas de uma pessoa com as influências externas, que determinam como a pessoa se comportará (Robbins, 1989, citado por Božović J., Božović I. & Ljumović I., 2019). Ivancevich, Konopaske e Matteson (2005, citado por Božović et al, 2019), definem motivação como o processo de ativar, direcionar e manter o comportamento humano em direção a um objetivo específico.

Para Gomes e Borba (2011, citado por Rato, 2019) a motivação é “tudo aquilo que está relacionado com os processos responsáveis pela ativação de comportamentos (satisfação de necessidades), pela direção (escolher uma ação de entre várias possíveis), pela sua intensidade (nível de esforço), e pela sua duração (persistência na ação)”.

A definição de motivação é apresentada por Saavedra (1998, citado por Rato, 2019), como sendo um estado interno que nos incentiva a fazer algo e que a sua realização nos dará satisfação.

Locke (1976, citado por Rafferty & Griffin 2008) afirmou que a satisfação é um estado emocional positivo prazeroso que resulta da própria avaliação do trabalho ou de experiências proporcionada pelo trabalho.

A satisfação do individuo ocorre quando, em sua percepção, há congruência entre o seu trabalho e os benefícios oferecidos pela organização. De acordo com Taylor (2007, citado por Giaque et al 2013) “Funcionários que estão satisfeitos com o seu trabalho perceberá que o seu trabalho cumpre, ou permite o cumprimento de valores que são importantes para eles”

Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006, citado por Rato, 2019) concluem que existe uma ligação entre o clima organizacional e o grau de motivação e satisfação dos trabalhadores, assim se o clima organizacional for favorável existe possibilidade de satisfação das necessidades dos trabalhadores, caso contrário, essas necessidades não são satisfeitas.

Pesquisas relacionadas com a satisfação no trabalho sugeriram que um ambiente de trabalho produtivo promove uma cultura organizacional específica e aumenta a satisfação dos funcionários no trabalho (Schneider & Snyder, 1975).

Ghiselli, La Lopa, & Bai (2001, citado por Rato, 2019) afirmam que “o grau de satisfação do cliente depende essencialmente da qualidade humana do contacto estabelecido que só se consegue se o prestador do serviço estiver motivado e possuir competências, não só ao nível de tarefas, mas também ao nível de desempenho pessoal”

Segundo Walls, Okumus, Wang e Kwun (2011, citado por Rato, 2019) afirmam que “os funcionários fazem com que os clientes se sintam únicos e acarinhados através da atenção e

tempo que lhes é dispensado” e, para isso é necessária vontade para despende tempo e atenção aos clientes, contudo para que isso aconteça é necessário que o colaborador esteja motivado e satisfeito

Dialamícu (2014) salienta o facto de o trabalho em hotelaria ter uma imagem negativa, sobretudo para os recém-formados, que observam à falta de reconhecimento por parte dos superiores e o desequilíbrio entre “as horas de trabalho, remuneração e a qualidade de vida que o setor (não) proporciona”, o que leva a falta de motivação e consequentemente rotatividade e absentismo. Refere também que os recém-formados utilizam este trabalho como início de vida profissional e abandonam o sector ao aperceberem-se que existem outros sectores de atividade onde tem melhores condições laborais

Assim satisfação é a única maneira de garantir ótimos níveis de criatividade e produtividade dos colaboradores.

3.4.2. Desenvolvimento: Descrição das atividades Realizadas

A atividade relacionada com a satisfação e motivação como foi referido no enquadramento teórico mostra que é necessário a criação de um sistema de modo a observar os níveis de satisfação dos colaboradores.

Assim, a empresa possui um sistema intitulado de EOS-A nossa voz. Um sistema de pesquisa online de satisfação dos funcionários, que é realizado anualmente para obter os dados de satisfação do ano corrente

Desta forma, numa primeira fase, foi dado apoio aos colaboradores no preenchimento do questionário online.

A segunda fase passa por promover e incentivar os colaboradores a responder, de forma a obter uma participação superior de mais de 98%, para que a fase seguinte seja mais concreta para os objetivos.

Por último, analisamos os resultados obtidos no sistema, apresentando os resultados aos colaboradores e posteriormente colaborar com as chefias para fazer planos de melhorias nas áreas com mais baixos níveis de satisfação

O inquérito está dividido em 9 pontos cruciais:

1. A visão da Belmond.
2. Foco no cliente
3. Compromisso com a empresa
4. Crescimento e Desenvolvimento

5. Supervisão
6. Trabalho de equipa
7. Os valores da companhia
8. Ambiente operacional
9. Progresso do Trabalho

Em relação a 2017 os pontos que mais subiram foram, a visão da Belmond onde os colaboradores demonstram a satisfação na visão que a empresa em para os seus clientes, colaboradores e para a companhia em si. Outro ponto foi os valores da companhia onde demonstram satisfação e importância na aplicação dos valores no trabalho e com o foco no cliente.

Os pontos mais fracos em relação a 2017 foram o de desenvolvimento e crescimento, onde se salienta a insatisfação pela falta de oportunidades de promoção e como não são fornecidas as informações adequadas para o início da prestação do trabalho, outro ponto foi o compromisso, observando o grau de insatisfação no possível desenvolvimento na companhia e demonstram o grau de insatisfação em permanecer mais um ano na companhia.

A relação entre o Desenvolvimento/ Crescimento e o Compromisso pode ser analisado pelo facto de que se o colaborador sentir que não irá crescer profissionalmente e ficar estagnado, não lhe proporcionará motivação nem satisfação em permanecer na empresa.

3.4.3. Reflexão Crítica: Satisfação e Motivação

A satisfação no trabalho tem influência no bem-estar dos trabalhadores, pelo facto de que as atividades e ambiente laboral ultrapassam o ambiente organizacional e afetam o colaborador no seu meio social.

Com a realização do questionário EOS a empresa procura analisar qual o grau de satisfação e motivação dos seus colaboradores e quais os pontos que devem sofrer alterações para um maior crescimento dos mesmos.

Podemos observar quais os campos que a companhia necessita desenvolver ou melhorar, através de perguntas de satisfação dos mais variados temas como o departamento, a equipa, as funções, o supervisor, a direção, o feedback construtivo e aprendizagem e desenvolvimento, assim como os fatores que os motivam.

Todas estas perguntas poderão levar à resolução de problemas existentes que muitas vezes os responsáveis e os RH, não conseguem captar. Para isso as chefias e os RH salientaram a importância na necessidade de precisão das respostas no sistema pois, uma maior satisfação tem um efeito positivo nos colaboradores como no seu desempenho, a produtividade e a qualidade de

vida, além disso, tornam-se mais cooperativos, pontuais, eficientes, influenciando a sua permanência.

Torna-se imperativo realizar planos, ou seja, deve ser feita uma orientação mais profissional e rigorosa, uma interação mais profunda entre a Direção e os Chefes departamentais com os colaboradores, empenho e compromisso da diretoria visando a excelência do trabalho e ouvir os colaboradores a respeito das suas funções e das condições de trabalho a que estão expostos. Todo este processo tem como finalidade a conciliação das necessidades dos colaboradores para uma melhor prestação de serviço aos clientes.

É essencial que os Recursos Humanos e a Direção das UH, definam estratégias para melhorar satisfazer os seus colaboradores e conseqüentemente o seu desempenho no hotel, mas é necessário estudar mais sobre o assunto para poder implementar melhores condições de trabalho e programas específicos de formação.

3.5. Avaliação de Desempenho

3.5.1. Enquadramento Teórico

De acordo com Lucena (1994, citado por Dalmau & Benetti, 2009) nem todas as empresas desenvolvem ações de qualificação visando a valorização dos seus recursos humanos, assim como também não tem recursos financeiros necessários para dar resposta as ações de qualificação.

A avaliação de desempenho é essencial para uma organização, pois a melhoria do desempenho é um ponto fundamental para a tomada de decisão dos profissionais da área (Dutra, 1998).

Segundo Rodrigues (2007, citado por Santaella et al, 2014), o sistema de avaliação de desempenho é apresentado como um estudo do desempenho de cada trabalhador de acordo com as atividades desempenhadas, através de metas a serem alcançadas e resultados. É através deste processo que se pode apurar a excelência, qualidade e contribuição dos trabalhadores, bem como aplicar novos métodos de trabalho, formação e avaliar a necessidade de alteração do quadro dos trabalhadores.

Khan (2013, citado por Braga, 2019) explica que a avaliação de desempenho é compreendida como uma relação entre o avaliador e o avaliado, onde o objetivo passa por identificar os pontos fracos e os pontos fortes do avaliado, de forma a auxiliar na melhoria e no desenvolvimento dos objetivos da organização.

É através da análise dos resultados que podemos determinar o desempenho dos colaboradores, esta prática é um essencial pois tem uma relação com todas as outras praticas dos recursos humanos.

A avaliação de desempenho deve ser considerada como uma prática de levantamento de dados, que indicam as condições que um colaborador se encontra em um determinado momento, analisando quais os fatores que estão impedindo o completo aproveitamento desse colaborador.

É importante alinhar o sistema de avaliação de desempenho com os objetivos estabelecidos pela organização, integrando diversas dimensões (Sinclair & Zairi, 2000). Assim a avaliação de desempenho pode ser considerada uma ferramenta, para que a empresa mantenha e aumente a produtividade, além de facilitar o cumprimento de metas estratégicas (Bohlander, Snell & Sherman, 2005, citado por Dalmau & Benetti, 2009)

Alguns possíveis objetivos segundo estes autores são:

- Fornecer ao colaborador a oportunidade de discutir regularmente com o seu chefe de departamento, o desempenho e os padrões de desempenho;
- Dar ao chefe oportunidades de identificar os pontos fortes e fracos no desempenho do colaborador;
- Fornecer um formato que permita ao chefe um programa específico para ajudar um colaborador a aperfeiçoar o seu desempenho;

Segundo Garengo, Biazzo e Bititci (2005) um modelo de avaliação de desempenho organizacional deve: integrar medidas coerentes com a estratégia da organização, bem como servir de suporte ao desenvolvimento dessa estratégia; focar nos interesses dos *stackholders*; utilizar medidas financeiras e não financeiras; adaptar-se às mudanças externas e internas; ser orientado por processos, abrangendo detalhadamente todas as áreas organizacionais; relacionar os objetivos estratégicos com os objetivos operacionais; e por fim, ser claro e simples, fixando objetivos e medidas de desempenho.

Se o processo de avaliação de desempenho for planeado de forma eficaz, só oferecerá benefícios para as chefias e os colaboradores posteriormente para a organização, entre os quais Tanke (2004) destaca:

- Um sistema de comunicação aberto feito pelo chefe e o colaborador;
- Critérios para avaliar o desempenho;
- Um melhor desempenho;
- Visualização dos pontos fracos e alterá-los;
- Sugestão por parte das chefias para melhorar o desempenho, os métodos e a moral;
- Correção mais pontual é precisa

-Maior compromisso com a organização

-Maior satisfação no Trabalho

Chiavenato (1995, citado por Dutra,1998) afirma que a avaliação de desempenho pode ser realizada através de métodos que podem variar de organização para organização, ou na mesma organização. Podem existir procedimentos, tais como: (i) preenchimentos de formulários, (ii) respostas a questionários; (iii) condução de entrevistas individuais ou coletivas; (iv) observação do avaliado pelo avaliador no local de trabalho; e, (v) gravações áudio e/ou visuais do avaliado durante a execução de seu trabalho, entre outras. O valor intrínseco de todos estes procedimentos deveria ser visto em função de qualidades, tais como, ‘confiabilidade’, ‘facilidade de execução’, ‘validade’ e, ‘conteúdo discriminante’.

De acordo com Sá (2015) o colaborador é a imagem da organização e a satisfação dos clientes depende da sua prestação, assim para que os colaboradores atinjam os objetivos e o desempenho desejado pela empresa é necessário que os gestores estejam atentos ao desempenho dos seus trabalhadores, o que acontece com a existência da avaliação de desempenho.

3.5.2. Desenvolvimento: Descrição das atividades Realizadas

O sistema de Avaliação de Desempenho da companhia Belmond é intitulado de Talent Tool Box, um sistema informático de avaliação de desempenho que contribui para que os colaboradores assumam uma participação mais ativa na empresa.

Tem como intuito dar feedback aos avaliados e também mostrar a perspectiva dos avaliados aos avaliadores, de modo a melhorar o seu desempenho. Baseia-se em aspetos comportamentais específicos, objetivando as competências que os superiores se vão fundamentar para avaliar o desempenho do seu colaborador.

É um sistema de avaliação individual constituído por competências, desenvolvimento individual e plano de carreira que descrevem um determinado comportamento, medido numa escala de 0 a 4 (0-muito fraco a 4-excelente) que descreve os vários níveis de desempenho relativamente a cada competência

O TTB é constituído por três etapas que os RH acompanham: a primeira é a autoavaliação, onde o colaborador terá de se avaliar em diferentes competências descritas, justificando a sua resposta em cada uma. Nesta etapa o meu contributo é assistir os colaboradores com mais dificuldades no preenchimento das questões da avaliação.

A segunda etapa consiste na avaliação dos colaboradores por parte das suas chefias diretas a fim de avaliar os comportamentos específicos dos seus desempenhos, pelo que tenho de

informar as chefias quais os colaboradores que já realizaram as avaliações, através de um relatório que retiro do sistema. Por último, a terceira fase trata da comparação da avaliação atribuída pela chefia e a avaliação do colaborador durante o período em análise, dando cada um o feedback com o intuito de melhorar o desempenho futuro.

A terceira fase é a mais importante pois trata-se da resolução dos problemas, onde o avaliador conduz a entrevista de forma a maximizar a participação do avaliado e sugerir as melhores soluções para superar algumas falhas do mesmo, o meu papel neste processo é ser um facilitador, tentando interpretar a mensagem que cada parte quer transmitir, chegando a um consenso de avaliação que insiro no sistema.

3.5.3. Reflexão Crítica: Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização que pode ter consequências significativas sobre a produtividade.

O departamento de Recursos Humanos devem encarar a avaliação de desempenho como um processo importante para o desenvolvimento dos colaboradores e da empresa, por isso, devem empenhar-se mais em todas as fases deste processo a fim de que o avaliador possa passar a melhor mensagem e que o avaliado obtenha mais informações importantes sobre o seu futuro como profissional.

Segundo Carroll e Scheneier, (1982, citado por Fernandes & Caetano, 2007) para se conseguir melhorar o processo de avaliação de desempenho é importante seguir aspetos como:

- O feedback deve ser o mais direcionado e preciso possível;
- Receber feedback logo apos a ação, isto faz com que as observações e correções estejam a ser constantes e rapidamente modificadas caso necessário;
- Receber feedback sobre o comportamento e não na personalidade;
- Feedback percetível e de fácil compreensão

A opinião fornecida pelo avaliador deve ser fornecida pelo avaliador deve ser a mais objetiva possível a fim de refletir justamente o desempenho do trabalhador, para não parecer uma critica destrutiva, mas sim construtiva. É essencial que os trabalhadores compreendam quais os objetivos que a organização deseja conquistar com a avaliação para assim perceberem que é uma tarefa de gestão eficaz e não uma burocracia.

É importante que os gestores de recursos humanos analisem os resultados obtidos neste processo, com a finalidade de observar qual as lacunas existentes nos avaliados podendo criar soluções tais como, prestar formação ou auxiliar no necessário.

3.6 Gestão de Formação

3.6.1. Enquadramento Teórico

Segundo Becker, (1964 citado por Kabii, Wandaka e Naghea, 2018), a formação é um investimento financeiro realizado, que tem um papel fundamental para a aquisição das competências necessárias para a manutenção das atividades dominantes da empresa.

Peretti (1997, citado por Ceitil, 2007) refere no seu estudo que a formação é um instrumento fundamental para atingir os objetivos estratégicos da organização. A formação deve adaptar os recursos humanos às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, bem como assegurar as inovações e alterações necessárias ao desenvolvimento da empresa, isto significa que a formação tem a dupla função de produzir satisfação profissional e elevados padrões de performance económico.

Relativamente à formação estão associados sistemas formais de planeamento e gestão da formação, incluindo a gestão dos formadores e os processos utilizados de maneira à avaliar a eficácia dos programas e ações desencadeadas.

Do ponto de vista dos sistemas formais de formação, ganha importância a Formação Inter-Empresas e a Intra-Empresas.

A Formação Inter-Empresas, é a formação realizada no exterior da empresa, por formadores externos, reunindo grupos constituídos por participantes pertencentes a diferentes empresas, por outro lado o conceito de formação Intra é a formação na empresa, que corresponde às práticas de formação realizadas dentro da empresa, por fornecedores externos e internos, com grupos de participantes pertencentes à mesma empresa e com objetivos e programas adaptados e contextualizados às práticas, condições e características da empresa.

A Formação na Empresa, é enquadrado num plano formativo que melhor estabeleça a relação entre os processos de aprendizagem e os mecanismos de suporte as novas competências. A formação Inter-Empresas tem como objetivo a aquisição de competências a atualização das praticas organizacionais especifica, debatendo-se com a limitação do formando em transpor para a sua pratica especifica algo que lhe foi transmitido através de um processo mais isolado, o que torna a formação Intra maior em relação ao retorno de investimento do que a formação Interempresas.

Assim como no Recrutamento, também a formação deve ser realizada com uma mistura da formação inter e intra, que intervenham como um suporte ao desenvolvimento dos colaboradores.

Tipo de Formação	Objetivos	Intervenção	Crítérios de eficácia	Aspetos favoráveis	Aspetos desfavoráveis
Inter- Empresas	Desenvolver competências a nível individual	Individual	Resignificação de práticas individuais relativamente ao exercício de uma função, uma missão, uma competência ou um papel organizacional	-Possibilidade de responder a necessidades individuais de formação; -Formação ligada ao projeto profissional individualizado. -Atualização face a novos métodos, novas ideias e modelos. -Confronto de experiências diversificadas	-Eventual risco de generalização -Pouca capacidade instituinte do individuo face a organização. - Desajustamento entre os programas de formação e a realidade das empresas.
Formação na Empresa/Int ra Empresas	Desenvolver competências a nível de um grupo ou	Grupo	Modificação de comportamentos específicos de um grupo ou uma	- Possibilidades de responder as necessidades coletivas de formação.	-Diluição de responsabilidade da mudança. - Homeostase grupal e cristalização

	uma população		população face ao exercício de missão, competência s ou papéis organizacionais específicos.	-Adaptação a realidade organizacional específica. -Programas construídos a medida. - Homogeneização de mensagens. -Aculturação coletiva -Socialização organizacional através de resignação coletiva	de mecanismo defensivos.
--	---------------	--	---	---	--------------------------

Tabela 3 - Características da Formação Inter Empresa e Intra Empresa.

Fonte: (Ceitil, 2007, pp. 337-338)

Modalidades e Processos formativos

A formação é utilizada como um instrumento de desenvolvimento dos colaboradores nas empresas, adquirindo as competências apropriadas às necessidades de progresso e à produção de vantagens concorrenciais. A aplicação eficaz da formação aumenta a capacidade de adaptação da empresa no seu meio ambiente, criando um ambiente favorável à mudança e ajuda a gerar os dinamismos organizacionais necessários à produção de respostas rápidas e adequadas as exigências apresentadas.

Scarpelo e Ledvinka (1998, citado por Ceitil, 2007) indicam os princípios que as práticas de formação deverão seguir para atingir estes resultados.

- Formação em pequenos segmentos ou unidades, que facilita os processos cognitivos inerentes à aprendizagem e, por outro lado, permite também a cada formando ter uma perceção dos seus progressos. O feedback adquirido atua como um reforço positivo de maneira a eliminar o comportamento indesejado.

- Participação ativa, através da experimentação direta que lhes permite uma melhor visibilidade dos comportamentos de sucesso e insucesso.
- Praticar as competências que estão a ser objeto de formação, pois melhora a performance e conduz à retenção das competências apreendidas. Compete ao formador desenhar um itinerário pedagógico que preveja, ao longo do seu percurso, a alternância dos modos de trabalho pedagógico (Lesne, 1977 citado por Ceitil, 2007) de forma a manter ativa a atenção do formando e a revitalizar a energia física e mental necessária à eficácia dos processos cognitivos.
- Aplicação ao terreno as competências atualizadas nas ações de formação é uma condição indispensável do processo formativo. Ao não aplicar uma competência, provoca um desinteresse progressivo, podendo conduzir mesmo ao seu completo desaparecimento no comportamento dos formandos.

Com base nestes elementos, Scarpelo e Ledvinka (1988, citado por Ceitil, 2007) assinalam ainda os princípios fundamentais para o desenho de programas de formação:

1. Formar até os comportamentos requeridos passarem a funcionar como automatismos comportamentais;
2. Estimular a confiança na capacidade de executar as competências requeridas;
3. Assegurar-se que a organização reconhece e reforça os novos comportamentos;

Princípios fundamentais para o desenho de programas de formação:

Decisões Pré-Formação

- Desenhar programas diferentes para grupos de formandos com formações diferentes;
- Adaptar estratégias formativas aos processos habitualmente usados pelos formandos para novas aprendizagens;

Estrutura da Formação

- Definir os objetivos da formação;
- Fornecer uma visão de conjunto do percurso pedagógico, dos objetivos de cada fase e dos respetivos timings.
- Estruturar a formação em pequenos passos, desde os aspetos mais simples até às partes mais complexas.

Facilitar o processo pedagógico

- Assegurar-se à credibilidade que as novas aprendizagens irão produzir os resultados pretendidos.
- Criar oportunidades para demonstrar o comportamento adquirido e assegurar reforços positivos.
- Criar oportunidades para praticar os novos comportamentos:
- Fornecer feedback sobre os progressos de cada formando no sentido da atualização das competências adquiridas.

Scarpelo e Ledvinka (1988, citado por Ceitil, 2007) apresentam o processo formativo dividido em 6 etapas:

1. Identificar as necessidades de formação
2. Definir os objetivos e critérios de avaliação
3. Escolher o plano formativo global
4. Escolher materiais e métodos a utilizar
5. Realizar as ações
6. Avaliar em que medida os programas de formação atingiram os objetivos.

A definição das necessidades de formação, pode ser definido como uma verificação sistemática e organizada dos problemas que uma organização possui e podem ser resolvidos através da formação (Mitchell, 1998, citado por Ceitil, 2007).

Três níveis da análise de necessidade (adaptado de Sparrow e Hiltrop, 1994, citado por Caetano & Vala, 2007)

Organizacional

- Verificação dos objetivos de curto e medio prazo e aspetos da realidade organizacional que irão afetar os objetivos;
- Análise das necessidades dos recursos humanos, indicadores de eficácia e eficiência, cultura organizacional, competências requeridas pela organização, informações dos clientes.
- Definição dos objetivos organizacionais e alocação dos recursos humanos às diferentes unidades organizacionais.

Funções, Papeis e Direcionamentos de Carreira

- Verificação e análise do conteúdo de funções atuais e/ou futuras, através da análise de funções.
- Coleta e tratamento de informação sobre problemas operacionais, exercício de funções, talentos e competências necessárias e os mínimos aceitáveis de performance.
- Criação de programas de formação de acordo com a análise de funções.

Pessoas

- Comparação entre o desempenho realizado na função e os standards mínimos para identificação de diferenças na performance dos colaboradores.
- Avaliação do desempenho de cada colaborador para identificação prospectiva das necessidades futuras.
- Consideração das necessidades em termos de medidas de:
 - *Out-put* (Ou seja, indicadores de performance, transformações objetivas e medíveis na realidade profissional e testes de avaliação de conhecimentos profissionais;
 - Requisitos para autoformação
 - Atitudes, avaliadas pelos clientes internos e externos
 - Competências

A análise das necessidades consiste num processo sistemático de recolha de dados que permite evidenciar quais são as necessidades de mudança que uma determinada organização apresenta, e que podem ser respondidas diretamente através de formação.

Existe um número relativamente vasto de processos e metodologias que podem ser utilizados para a realização de um diagnóstico de necessidade.

Métodos propostos por Mitchell (1998 citado por Ceitil, 2007)

- Observação de campo
 - A observação de uma situação ou um problema para realizar um diagnóstico de necessidades;
 - Questionários
 - Entrevistas
 - “Focus Groups”
 - Consulta a indicadores diversos
 - Taxas de absentismo, reclamações etc.
 - Análise de funções
 - Sessões de *assessment* a diversas áreas de uma organização.

Diagnóstico a Diversas áreas da organização

O diagnóstico das necessidades é o elemento chave de um plano de formação, na medida em que permite estabelecer as bases para um plano adaptado a cada empresa, a cada grupo profissional e permite ainda estabelecer os critérios de medida de sucesso das diferentes ações de formação, após a sua realização.

Após um diagnóstico devidamente elaborado, a tarefa seguinte é organizar um conjunto de métodos formativos que respeite o diagnóstico anteriormente realizado. Essas unidades formativas são reunidas em um Plano de Formação. Lawson (1998, citado por Ceitil, 2007), define algumas das diferentes componentes que um Plano de Formação deve conter:

1. Os títulos das ações de formação;
2. A descrição dos cursos;
3. Os objetivos pedagógicos
4. A extensão- a dimensão de cada curso
5. Formato e Metodologia – Descrição do *design* metodológico e técnico tais como exercícios práticos
6. Destinatários
7. Pré-requisitos.

A formação à nível estratégica, tem como finalidade fornecer à empresa as competências necessárias ao seu desenvolvimento, articulando as necessidades individuais de formação com as necessidades em competências.

A formação enquanto função moderna da gestão de recursos humanos, cria condições para um completo desenvolvimento assumindo ser uma poderosa alavanca da construção do sucesso das empresas do futuro

3.6.2 A importância para as organizações

A formação tem um papel fundamental nas empresas, pois surge como uma ligação entre as estratégias de gestão de recursos humanos e a dinâmica do negócio da empresa.

A formação é vista como uma prática de mudança, através da utilização de workshops participativos, trabalhos com grupos transversais, projetos de melhoria contínua, *team-building*, metodologia de resolução de problemas, cultivando uma visão dinâmica e renovada para a própria empresa, para os clientes internos e os seus mercados. A formação também é necessária para colocar a empresa competitiva através de processos que geram valor acrescentado ao cliente, levando a uma visão estratégica para que a empresa assuma uma posição de destaque relativamente aos seus concorrentes.

3.6.3 Formação na hoteleira

Com a globalização os colaboradores da indústria hoteleira, necessitam de expandir as suas habilidades e adquirir novas competências que os levem a um envolvimento e interação maior com os clientes, diferenciando-se das linhas tradicionais existentes no sector (Bello, Kamanga & Jamu, 2019).

Segundo Tensone (2004, citado por Bello et al. 2019), à indústria hoteleira deve aumentar o desenvolvimento das pessoas para melhorar o desempenho dos seus negócios e da qualidade do serviço, a fim de aumentar a competitividade a longo prazo. De forma a melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos na indústria hoteleira, os colaboradores devem ser devidamente formados para garantir altos níveis de competência profissional. Essa formação precisa garantir que a incompatibilidade de habilidades seja minimizada, isto porque colaboradores formados são essenciais para a competitividade das empresas e reduz rotatividade dos colaboradores. Para tal, é necessária uma coordenação adequada na conceção e desenvolvimento de programas de formação (Bello et al., 2019).

Hannam (2004, citados por Bello et al. 2019), indicam que os empregadores buscam uma combinação de atributos, habilidades e experiências com elementos inter-relacionados, tanto informais quanto estruturados. Eles também observam em algumas empresas do setor hoteleiro, que estas também preferem realizar formação interna. Martin, Mactaggart e Bowden (2006, citados por Bello et al., 2019), afirmam que o setor de serviços enfrenta desafios contínuos como às baixas qualificações dos colaboradores, que pode resultar da falta de motivação dos mesmos, portanto, eles não estão comprometidos com o seu trabalho. Outros fatores que levam à falta de comprometidos dos colaboradores e às altas taxas de rotatividade no setor incluem as más condições de trabalho, o que mostra que o talento não é totalmente reconhecido e apreciado pelos respetivos empregadores. Assim, as principais áreas de preocupação dos recursos humanos que afetam à indústria incluem a má imagem da indústria do turismo, recompensas e benefícios, condições e horários de trabalho, disponibilidade de colaboradores qualificados e educação

3.6.4 Desenvolvimento: Descrição das atividades Realizadas

Em relação à formação, e dado por nós os Recursos humanos as formações *Compliance* da empresa. Estas formações são mais na base da prevenção e de acordo com as políticas da Belmond.

Nas formações disponibilizadas pela empresa o meu papel consiste em assistir a todas as formações e criar um *power point* conciso e menos extenso que capte o essencial para apresentar

aos colaboradores. Além da criação do *power point* é criada uma avaliação para cada curso de forma a verificar se o conteúdo foi bem transmitido.

As formações dadas em sala eram:

- Segurança Geral
- Segurança contra Incêndios
- Código de Conduta
- Oferta e Entretenimento
- GDPR
- Anticorrupção
- Anti Assédio
- Segurança Alimentar
- Segurança nas Piscinas
- Segurança Energética
- Gestão de Crise
- PCI/PII
- Legionela
- Manuseamento Manual
- Formação de Acolhimento

Algumas destas formações tais como o Código de Conduta ou Anticorrupção eram distribuídas declarações de como o colaborador segue as normas. Posteriormente fazia a cotação das avaliações e lançava no site LMS. Outras formações fornecidas pela empresa são as de Prevenção de Incêndio e Suporte Básico de Vida, estas formações são prestadas por entidades externas que eu contacto e agendo conforme a nossa disponibilidade e à das entidades externas.

Primeiramente, tenho uma lista de todos os colaboradores com o ano que fizeram a formação, na altura de renovar, convoco os colaboradores, juntamente com os novos colaboradores. No caso da formação Suporte Básico de Vida, a formação teórica e pratica são realizadas dentro do hotel. Já a Prevenção de Incêndio a parte teórica e realizada no hotel e a parte pratica nas instalações da entidade externa.

3.6.5 Reflexão Crítica: Gestão de Formação

A formação é importante para a aquisição de conhecimentos e um melhor desempenho. As formações de *Compliance* são importantes para uma ação por parte dos colaboradores mais

preventiva de modo a que estes seja fornecido uma formação mais virada para a saúde e segurança no trabalho.

As formações de Prevenção de Incendio e suporte básico de vida são importantes não só para a ação na empresa, como a possível gestão de um episódio pessoal onde o colaborador tenha que intervir.

A nível de desempenho das funções deveria ser fornecido mais formações de especialização, neste momento apenas temos a *Rosetta Stone*, um site de formação de Línguas que a empresa disponibiliza aos colaboradores interessados. Seria uma mais valia investir na formação dos colaboradores como por exemplo, no caso dos Empregados de Mesa seria recomendado uma especialização em vinhos ou aprender outras Línguas, em Cozinha uma formação em novos tipo de pratos.

A formação serve para enriquecimento das funções, isto não só trará uma melhor performance é consequentemente aumentar o *engagement* e satisfação do colaborador que se transmitira para o cliente.

Os gestores de Recursos Humanos juntamente com a empresa devem investir continuamente em desenvolver, gerir e formar os colaboradores de modo a que estes aprendam a conhecer e a fazer, deste modo, a formação serve como uma bussola para o colaborador e uma vantagem competitiva para o empregador.

Capítulo IV – Projeto Formação/Emprego

Introdução

Portugal apresentava até início de 2020 um período bastante positivo relativamente ao turismo, em consequência disso os números de estabelecimentos hoteleiros continuaram a aumentar. A hotelaria é uma atividade onde o fator humano é fundamental, particularmente no que se refere à qualidade dos serviços prestados, mas a falta de recursos humanos continua a ser um problema no turismo, existindo um aumento da oferta que recursos humanos não conseguem acompanhar.

“A atividade turística foi durante alguns anos pouco valorizada. Toda a gente, mesmo sem formação específica em hotelaria, facilmente encontrava trabalho. Logo, estas pessoas nunca poderiam auferir um grande rendimento. A exigência cada vez maior de trabalhadores qualificados tem vindo a alterar esta realidade. Há cada vez mais necessidade de contratar pessoal com formação específica nesta área, o que consequentemente leva a melhorar salários”, acrescenta Bruno Lima, coordenador da Academia do grupo Turim Hotels.

Em Portugal, existem elevados índices de desemprego com pouca qualificação e um baixo nível de habilitações e de qualificações da população empregada. O Conselho Europeu de 2004, na sequência da Estratégia de Lisboa, estabeleceu as prioridades políticas em matéria de emprego, definindo como prioritários o aumento da capacidade de adaptação dos trabalhadores e das empresas. (Bernardes, 2008)

As peculiares características do setor hoteleiro, exigem práticas eficazes de gestão de recursos humanos. Segundo Choy (1995, citado por Martins & Machado, 2002) e Dialamúcia (2014), o setor hoteleiro é caracterizado como sendo criador de emprego sem valor. A própria sociedade vê o trabalho deste setor como sendo de um status inferior, sendo esta depreciação é notória logo no processo de recrutamento (Baum, Amoah e Spivack, 1997, citado por Martins & Machado, 2002).

Ora, de acordo com Camisón & Monfort-Mir (2012 citado por Cunha, 2016), a imagem negativa do setor surge como uma retenção de trabalhadores qualificado. Assim, os colaboradores pensam que o setor é apenas uma oportunidade de emprego temporária, enquanto não surge uma oportunidade de emprego mais viável.

A hotelaria enfrenta vários desafios tais como: possuir um regime de trabalho temporário, regime pelo qual não são celebrados contratos permanentes ou sem termo, dando resposta a épocas sazonais que afetam o setor (Tregaskis, 1997, citado por Correia, 2016).

A sazonalidade, a alta rotatividade, a concorrência e a falta de capacidade também contribuem para o aumento dos problemas de captação de colaboradores qualificados. Ao início de cada temporada, a oferta de empregos se torna muito maior, do que a procura, e mais, os candidatos que se apresentam não estão a nível dos requisitos da vaga. Baum e Odgers (2001, citado por Correia, 2016) apontam que até hotéis de 5 estrelas “aceitam a realidade do mercado e estão dispostos a recrutar indivíduos sem experiência”. Além da dificuldade na contratação de recursos humanos, também a mudança e saída de trabalhadores para o estrangeiro é um constrangimento à atividade.

A maioria das unidades hoteleiras formam os seus colaboradores a comportarem-se de forma apropriada com os clientes (Gilbert et al., 1998 citado por, Correia, 2016), no entanto a indústria tem uma má reputação em formação (Maxwell et al., 2004; Pratten, 2003 citados por Correia, 2016). Keep e Mayhew (1999 citados por Correia, 2016) argumentam que a maior parte da formação que acontece é obrigatória por lei. Contudo, segundo Lashley e Best (2002, citados por Correia, 2016) os hotéis que não oferecem formação adequada têm tendência a aumentar a rotatividade de pessoal e ameaçam os padrões de qualidade e lucro.

Através da análise das melhores práticas de GRH no setor hoteleiro, Enz e Siguaw (2000, p. 48, citados por Correia, 2016) notaram que “organizações de alto desempenho aprenderam a implementar práticas de gestão de pessoas para aumentarem a vantagem competitiva”. Empresas com boas práticas melhoram a produtividade e a rentabilidade. Devido ao facto de “a seleção de empregados ser uma ciência imperfeita” (Macky e Johnson, 2000, p. 360, citado por Correia, 2016), ocorrem erros no desempenho. Para reduzir essas lacunas, a formação e desenvolvimento são práticas fundamentais, que preparam os trabalhadores com conhecimentos e competências necessárias para realizarem as suas funções de acordo com os padrões da organização e requisitos dos clientes.

As UH sentem cada vez mais a necessidade de apostar em formações profissionais sendo estas referidas como essenciais e de extrema eficácia no desenvolvimento das competências e melhor desempenho focada no desenvolvimento de competências (Mendes, 2013).

Por outro lado, torna-se necessário estabelecer parcerias entre o setor público e o setor privado, com o objetivo de fidelizar os trabalhadores ao turismo e às empresas, através, nomeadamente, de ações de formação contínua durante a temporada baixa, visando a criação de equipas estáveis e duradoras ao longo do ano, melhorando a qualidade dos serviços prestados e aumentando os seus níveis de produtividade e, por essa via, a rentabilidade das empresas e a competitividade turística regional e nacional. Segundo Álvaro Fernández e Carlos Maia (2019)

“cabe às empresas compreender o seu papel estratégico na atração e retenção de talento num mercado cada vez mais competitivo”.

Proposta de Formação:

A companhia Belmond é uma empresa a nível internacional que presta diversos serviços como, Hotelaria, Comboios de Luxo, Safaris e Cruzeiros de Rio. Estes serviços apenas são realizados através de Recursos Humanos qualificados, o que muitas das vezes devidas aos problemáticas apresentadas anteriormente não é possível.

Por essa razão decidimos criar uma Projeto de formação intitulado de Formação/Emprego para dar resposta as necessidades da empresa e empregar recursos humanos qualificados. O projeto Formação/Emprego é uma formação teórico-prática em contexto de trabalho que tem como objetivo proporcionar aos desempregados ou a candidatos o primeiro emprego uma valorização profissional, a sua inserção ou reinserção na vida profissional.

Pretendemos atribuir aos novos formandos um conhecimento aprofundado das suas funções de modo a que estes aperfeiçoem e adquiram as técnicas necessárias para desempenhar o cargo de um empregado de mesa, tais como as normas de segurança e Higiene alimentar (HCCP), serviço de bebidas e alimentos

Desta forma, o primeiro passo desta formação é uma parceria entre a empresa Belmond Reid's Palace, o Instituto de Desemprego que providenciará 10 formandos entre estes desempregados e candidatos a primeiro emprego, vantagens que serão mencionadas mais a frente e a Escola Profissional da Madeira que irá fornecer os profissionais qualificados para dar a formação e os diferentes módulos juntamente com o chefe de departamento dos restaurantes da equipa Belmond que é onde a formação incide

Com a realização da formação pretendemos garantir a admissão de 7 elementos para um contrato superior ou igual a 12 meses e dar aos formandos os conhecimentos e as ferramentas necessárias para a realização das suas funções dentro da empresa com eficácia e zelo, além de que permite fornecer a entidade empregadora uma equipa de colaboradores qualificados que tem como objetivo dar resposta ao funcionamento do hotel principalmente na época alta e assim proporcionar a satisfação do cliente.

Em suma, o objetivo da nossa formação é preparar estes formandos para agirem corretamente em todas as situações, principalmente incidindo no cliente ajudando-os da melhor forma, fazendo também com que os clientes da empresa se sintam apreciados, acrescentando valor à empresa e alargando os conhecimentos.

Área da Formação

A área da formação enquadra-se no contexto de Empregado de Mesa e vai ao encontro dos serviços prestados pela empresa Belmond. A necessidade da realização da ação de formação vem de acordo com as necessidades organizacionais, tendo como principal objetivo o aperfeiçoamento de conhecimentos e aptidões técnicas e a transmissão de novos conhecimentos aos colaboradores da empresa. Além disso é um dos principais departamentos que os recursos humanos possuem mais dificuldade em contratar na época alta e que em geral os candidatos ao posto possuem menos qualificações.

A formação profissional tem assim um importante papel nas empresas, sendo uma mais valia para as mesmas visto que, permite a aquisição de conhecimentos teóricos e práticos relativos a um domínio específico, necessário para exercer as funções. O Ministério do Emprego e da Segurança Social define formação profissional como “o processo global e permanente através do qual jovens e adultos, a inserir ou inseridos na vida ativa, se preparam para o exercício de uma atividade profissional”.

Como o serviço é a principal preocupação dos empregados de mesa, optamos por criar uma formação que não incluísse apenas o serviço como também a higiene e segurança no trabalho, o atendimento e a segurança alimentar. Visto que a formação é como um instrumento que ajuda a atingir a mudança, colaborando para o desenvolvimento de novas competências, o nosso principal objetivo é que a empresa possa contar com colaboradores qualificados (destacando-se da concorrência) e capazes de agir em qualquer situação, de forma assertiva e competente.

A formação tem previsto uma duração de 3 meses, sendo feito nos meses de época baixa como janeiro e fevereiro, em março que já é considerado época media ajudará os formandos a ter uma perspetiva mais realista em relação a época alta.

Será realizada nas instalações do Hotel, com a formação teórica localizada no *Garden Room* que possui todos os equipamentos informáticos necessários para a projeção da formação e a formação pratica será feita nos Restaurantes e Bares do Hotel para uma maior familiarização do contexto real.

Conteúdos da Formação

Segundo Macky e Johnson (2000, citados por Correia, 2016) a visão tradicional de uma formação eficaz consiste e composta por quatro etapas cíclicas: (1) identificação das

necessidades de formação, (2) estabelecimento de objetivos de aprendizagem, (3) decisão dos métodos de formação e (4) avaliação sistemática dos resultados da formação.

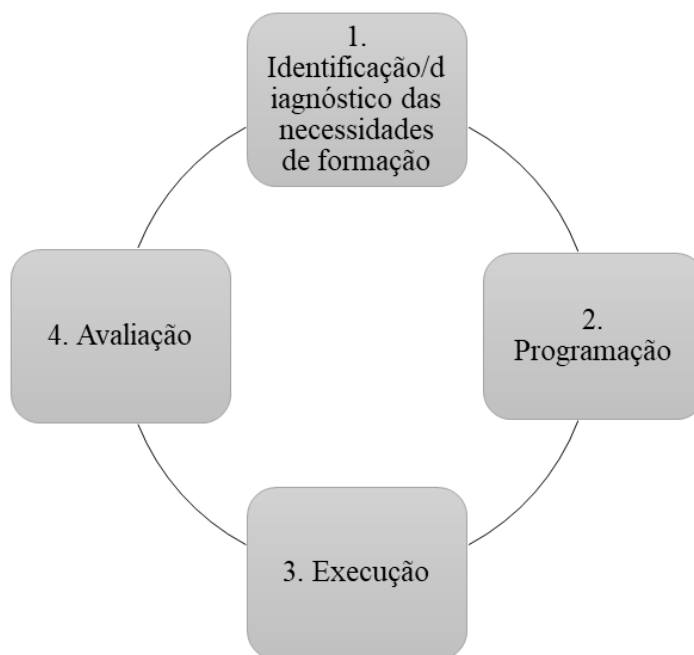


Figura 6 Ciclo de Formação.

Fonte: Pinha e Cunha, 2010, p.405

Fase 1. Identificação e diagnóstico das necessidades

A identificação das necessidades de formação providencia uma base de referência das competências e qualificações dos empregados antes da formação. Esta primeira fase garante que a formação seja planejada para as necessidades dos formandos. Um levantamento das necessidades garante que a formação fornecida é para os colaboradores que realmente necessitam (Blanchard e Thacker, 1999, citados por Correia, 2016).

Para a realização da ação de formação é necessário ter em conta a análise de funções de um funcionário do Belmont Reid's de modo a que os formadores possam criar módulos que preencham todos os requisitos necessários da função. Segundo os quadros apresentados podemos observar quais os requisitos essenciais para a execução da função.

ASSINALAR QUAIS AS HABILITAÇÕES / FORMAÇÃO IDEIAIS PARA O DESEMPENHO COM SUCESSO DA FUNÇÃO			
Níveis de educação e de formação	Níveis de qualificação	Essencial	Desejável
2.º Ciclo do ensino básico Nível 1 de formação	1		
3.º Ciclo do ensino básico Nível 2 de formação	2	x	
Ensino secundário, via de prosseguimento de estudos Nível 3, sem conclusão do ensino secundário	3		
Ensino secundário e nível 3 de formação	4		
Nível 4 de formação	5		
Bacharelato e licenciatura	6		
Mestrado	7		
Doutoramento	8		

Ver anexo com os descritores dos níveis do Quadro Nacional de Qualificações

Tabela 4 - Níveis de educação e de formação.

Fonte: Proporcionado pelo hotel

COMPETÊNCIAS LINGUÍSTICAS IDEIAIS PARA O DESEMPENHO COM SUCESSO DA FUNÇÃO			
Idioma	Compreender	Falar	Escrever
Português	2	2	2
Inglês	3	3	1
Alemão	2	2	1
Outras: Quais? Francês	2	2	1

Nível: (1) Básico, (2) Intermédio, (3) Avançado

Tabela 5 - Competências linguísticas.

Fonte: Proporcionado pelo hotel

COMPETÊNCIAS INFORMÁTICAS				
	Elementar	Inicial	Avançado	Não se aplica
Utilização do computador e gestão de ficheiros	X			
Processador de texto				x
Folha de cálculo				x
Bases de dados				x
Apresentações				x
Internet e email				x
Outros: Quais? Opera		x		

Tabela 6 - Competências informáticas

Fonte: Proporcionado pelo hotel

DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS TAREFAS E RESPONSABILIDADES - (Descreva separadamente cada uma das suas tarefas indicando o grau de frequência, importância e complexidade)

1. O que faz? Razões para a execução dessas tarefas. 2. Como é feito? (Meios/ equipamentos, máquinas, necessários a execução das tarefas)? 3. Para que é feito? (Razões para a execução dessas tarefas) 4. Carrega peso? 5. Exige esforço visual? Exige esforço mental? Especifique.	Frequência (a)	Importância (b)	Complexidade (c)	Tempo de Formação Inicial no Posto de Trabalho
Preparação da Mise en Place para o chá da tarde	1	3	1	1 dia
Servir o chá aos clientes da tarde (bolos, chás, cafés....)	1	3	2	1 dia
Arrumação do material/equipamento que foi utilizado no chá da tarde	1	3	1	1 dia
Preparação de pequenos alimentos para o jantar (pão, manteiga)	1	3	1	1 dia
Receber os clientes para o jantar	1	3	2	1 semana
Receber, registar e transmitir os pedidos de sala á cozinha de forma manual ou informática	1	3	2	1 semana
Efectuar o serviço de entradas, pratos principais, sobremesas, bebidas e outros alimentos já empratados	1	3	2	1 semana
Arrumação do equipamento/material e da sala de jantar	1	3	1	1 dia
Cobranças esporádicas eficazmente	5	3	1	1 dia
Atendimento ao cliente assegurando a sua total satisfação	1	3	3	1 mês
Cumprir com todos os standards da LHW	1	3	3	1 mês
Aferir e satisfazer os pedidos dos clientes de forma eficaz	1	3	2	2 semanas
Explicar o menu aos clientes	1	3	2	2 semanas
Comunicar à cozinha os pedidos dos clientes e suas especificidades	1	3	2	1 semana
Estar atento à necessidade dos clientes	1	3	2	1 mês
Poderá fazer serviço noutra outlet do hotel	5	3	2	1 mês
Tratar das reclamações dos clientes assegurando a resolução das mesmas e a satisfação dos clientes	1	3	3	1 mês
Poderá executar outras tarefas solicitadas pela chefia	5	2	3	1 semana
2. Mesas de serviço / Mise en Place/ Caneta, bloco/ Saca rolhas/ Micros				
3. Prestação de serviço ao cliente				
4. Sim, mesas, pratos, bandejas, garrafas,				
5.Exige esforço visual (tirar notas, acompanhamento visual da sala de forma a se certificar que esta tudo bem com os clientes). Exige esforço mental (Agradar o cliente)				

(a) Frequência: (1) Diária; (2) Semanal; (3) Quinzenal; (4) Mensal (5) Sempre que necessário

(b) Importância: (1) Importante; (2) Muito Importante; (3) Fundamental

(c) Complexidade: (1) Fácil; (2) Médio; (3) Difícil

Tabela 7 - Descrição das principais tarefas e Responsabilidades.

Fonte: Proporcionado pelo hotel

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS PARA O DESEMPENHO COM SUCESSO DA FUNÇÃO		
	Importância (a)	Complexidade (b)
Conhecimentos de técnicas de atendimento e Gestão de reclamações	3	2
Conhecimentos da estrutura e composição das ementas e preparação de alimentos	3	3
Conhecimentos de técnicas, normas e regras de acolhimento e protocolo	3	3
Conhecimentos do serviço de restaurante na hotelaria	3	3
Conhecimentos de regras de servir a mesa	3	3
Conhecimentos básicos de enologia e carta de vinhos	3	3
Conhecimentos da gastronomia regional, nacional e internacional	3	3
Conhecimentos das características dos alimentos e bebidas servidas	3	3
Conhecimentos de princípios de funcionamento e de conservação dos equipamentos e utensílios utilizados	2	3
Conhecimentos de vocabulário técnico e expressão oral	3	3
Conhecimentos de HACCP	3	3
Conhecimentos dos standards da LHW	3	2
Conhecimentos dos serviços e produtos do hotel	3	3
Relações interpessoais	3	2
Conhecimentos da hotelaria e turismo	3	2
Conhecimentos sólidos de diferentes países, sua cultura, costumes e tradições	3	2
Conhecimentos de técnicas de vendas de upselling	2	2

(a) Importância: (1) Pouco importante; (2) Importante; (3) Muito Importante;

(b) Complexidade: (1) Fácil; (2) Médio; (3) Difícil;

Tabela 8 - Competências específicas.

Fonte: Proporcionado pelo hotel

OUTRAS COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS (PESSOAIS E OUTRAS) REQUERIDAS PARA DESEMPENHO DA FUNÇÃO		
	Essencial (a)	Desejável (b)
1. APARÊNCIA FÍSICA	(1 a 2)	(3 a 4)
Saúde		3
Aparência pessoal		4
Discurso		4
Impressões		4
Boas maneiras		4
2. COMUNICAÇÃO VERBAL		
Clareza do vocabulário		4
Como expressa opinião		4
3. ESPECIFICAÇÕES PESSOAIS		
Distância de casa ao trabalho	2	
Disponibilidade para trabalhar fora do horário normal		4
Disponibilidade para trabalhar por turnos		4
Flexibilidade		4

(a)- 1 Razoável; 2 Aceitável

(b)- 3 Bom; 4 Muito Bom

Tabela 9 - Outras competências específicas.

Fonte: Proporcionado pelo hotel

Fase 2. Programação

É necessário à definição dos objetivos da formação, que tem implicações na sua realização. A programação da formação requer um planeamento exaustivo e rigoroso das metodologias. Os formadores precisam estar preparados para adaptar o programa da formação de acordo com as tarefas das funções. A empresa, deve estar atento aos resultados e apoiar os formadores e essa adaptação por parte dos colaboradores, podendo realizar avaliações contínuas que lhe permitam verificar o que está a ocorrer e o que pode ser melhorado (Correia, 2016).

Metodologia

Em suma, ao analisar as competências necessárias é criado um plano personalizado, tendo em conta o perfil do candidato e as funções a desempenhar.

A formação esta estruturada em 10 módulos que estão estruturados da seguinte forma:

1. Restauração no âmbito da Hotelaria (6 Horas)

Conteúdos teóricos

- Introdução do sector da Restauração
- Especificidades da Restauração
- Procedimentos para a abertura e fecho do restaurantes e bares

Conteúdos Práticos

- Conhecimento dos restaurantes e bares do hotel
- Realização de abertura e fecho dos restaurante e bares

2. Aparência Física (2 Horas)

Conteúdos Teóricos

- Uniforme
- Apresentação pessoal

3. Comunicação e Relações Interpessoais (8 Horas)

Conteúdos Teóricos

- Modos de comunicação
- Padrões de comportamento relacional
- Relações Interpessoais
- Interação de Equipa

4. Material de Serviço (2 horas)

Conteúdo teórico

- Conhecimento do Material de Restaurante e Bar
- Conservação dos equipamentos

Conteúdos Práticos

- Utilização e arrumação do Material
- Conservação dos equipamentos

5. Preparação do Serviço de Mesa, Alimentos e Bebidas (40 horas)

Conteúdo teórico e pratico

- Preparar as condições e meios para a realização do serviço de mesa (*mise-en-place*)
- Preparar e servir aperitivos, refeições e produtos de cafetaria
- Características dos alimentos e bebidas

6. HCCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) (14 horas)

Conteúdos Teóricos e Pratica

- Segurança Alimentar
- Aplicação do sistema HCCP

7. Programas Informáticos (40 horas)

Conteúdo teórico e pratico

- Opera
- Micros
- Gestão de ficheiros (efetuar requisições, controlo de custos faturar e cobrar serviços prestados)

8. Receber, registar e transmitir pedidos de Restaurante a Cozinha (40 horas)

Conteúdo teórico e pratico

- Maneira Manual
- Informática

9. Atendimento e Gestão de Reclamações (1 mês)

Conteúdo Prático e Teórico

- Atender e Acolher o cliente
- Gerir Reclamações
- Prestar cuidados de bem-estar

10. Língua Inglesa – serviço de mesa e bar na restauração (40 horas)

Conteúdos Teóricos

- Técnicas de comunicação e atendimentos aplicadas à atividade profissional
- Vocabulário técnico específico à profissão

Conteúdos Práticos

- Expressão oral no contexto social e profissional

11. Menu (40 horas)

Conteúdos Práticos e Teóricos

- Composição da ementa
- Preparação das ementas

12. Standards LQA (40 horas)

Conteúdos Práticos e Teóricos

- Conhecimento das Standards
- Colocação em situação real

13. Conhecimentos básicos diversos (40 horas)

Conteúdos Teóricos e Práticos

- Enologia e vinhos
- Gastronomia regional, nacional e internacional
- Conhecimentos da cultura, costumes e tradições dos principais mercados do hotel

- *Upselling*

Fase 3. Execução

A execução da formação é a parte importante do processo, pois só assim é visível ou não se estamos a atingir os resultados. Mas a eficácia da execução depende da boa execução das fases anteriores e também da avaliação.

Assim segundo Correia (2016), durante a realização da ação formativa, diversos fatores devem ser tidos em consideração:

- Ajuste da formação às necessidades da empresa;
- Qualidade dos Formadores;
- Motivação e qualidade dos formandos;

O objetivo da execução é transferir os conhecimentos para o posto de trabalho.

Cronograma da Ação de Formação

Ação de formação: Empregados de Mesa

Local: Hotel Belmond Reids Palace

Carga horária total presencial: 448 horas
almoço)

Horário das sessões: 09h-18h (1 hora

Formações	Janeiro 1 Semana	Janeiro 2 Semana	Janeiro 3 Semana	Janeiro 4 Semana	Fevereiro 1 Semana	Fevereiro 2 Semana	Fevereiro 3 Semana	Fevereiro 4 Semana	Março 1 Semana	Março 2 Semana	Março 3 Semana	Março 4 Semana
Modulo 1												
Modulo 2												
Modulo 3												
Modulo 4												
Modulo 5												
Modulo 6												
Modulo 7												
Modulo 8												
Modulo 9												
Modulo 10												
Modulo 11												
Modulo 12												
Modulo 13												

Tabela 10 - Cronograma da Ação de formação.

Fonte: Elaboração própria

Fase 4. Avaliação

Estabelecer as necessidades e programar formações é essencial, mas também é necessário avaliar a eficácia da formação. A avaliação da formação fornece os dados necessários que demonstram como a formação é benéfica para a empresa e para o formando. Se à organização

oferece uma ação de formação e desenvolvimento, deve ser realizada uma avaliação dos resultados dessa ação (Mabey e Gooderhan, 2005, citado por Correia, 2016).

Construção de um instrumento de avaliação da ação formativa:

Questionário de Avaliação da Formação

Este questionário tem como objetivo avaliar a ação de formação, toda a informação que for dada neste questionário terá a máxima confidencialidade.

Assinale com um X na opção que acha mais adequada para cada item. Considerando 1 Fraco, 2 Insuficiente, 3 Suficiente, 4 Bom e 5 Muito bom.

Estrutura e Conteúdos da Formação	1	2	3	4	5
Pertinência dos Módulos					
Utilidade da formação no trabalho					
Desenvolvimento dos temas					
Duração da formação					
Formadores					
Capacidade de oratória					
Motivação					
Domínio dos temas					
Relacionamento com os formandos					
Espaço/Recursos					
Condições de Espaço					
Equipamentos utilizados					

Tabela 11 - Formação.

Fonte: Elaboração Própria

Existe não só a necessidade da avaliação da formação por parte dos formandos como os próprios formadores avaliarem os formandos. Essa avaliação será uma feedback dado das duas partes, para a perceção da pertinência da formação e se conseguiu atingir os objetivos de formar

os colaboradores. Os colaboradores com um melhor performance e adaptação ao posto de trabalho serão os escolhidos para entrarem no quadro da empresa.

Instrumento de Avaliação dos Formadores

A classificação será expressa numa escala de 0 a 20. A avaliação atribuída em cada modulo integra toda a formação realizada até o último dia de acordo com os seguintes instrumentos de avaliação:

- ✓ Avaliação continua formativa (ACF);
- ✓ Avaliação Final Teórica (AFT);
- ✓ Avaliação Final Pratica (AFP);
- ✓ Domínio Comportamental (DC)
- ✓ Classificação Final: (ACF+AFT+ AFP+DC)

As avaliações serão feitas numa grelha de registo diário, realizadas pelo formador e o chefe de departamento que serão entregues posteriormente aos Recursos Humanos, para que estes fiquem a par do desenvolvimento da formação e dos formandos.

Reflexão Crítica do Projeto

O presente projeto captou o meu interesse pelo facto de pensar que se trata de uma realidade nos dias de hoje, onde eu própria senti a necessidade de possuir uma formação mais pratica voltada para as tarefas da função que exercia.

A falta de preparação para a realização das funções faz com que o empregador perca o interesse no candidato, pois este não será uma vantagem competitiva, não conseguira dar resposta as necessidades dos clientes prejudicando o empregador e a equipa de trabalho. Para alem disso o próprio colaborador pode sentir pressão, stress e desmotivação o que poderá levar a desistência.

A formação na empresa é de extrema importância visto que o setor hoteleiro e feito de pessoas para pessoas, ou seja, a prestação da qualidade dos serviços prestados e crucial para o crescimento das unidades.

As dificuldades na criação deste projeto foram sentidas pela não realização da mesma, pois através da sua realização seria perceptível se o objetivo geral desta formação que e qualificar os formandos seria alcançada. Alem disso poderia ser possível analisar o nível de interesse dos formandos por este tipo de formação.

Ao aprofundar os meus conhecimentos sobre este tema pude constatar que os principais entraves para a sua realização são o custo da formação para a empresa e as empresas Outsourcing.

Segundo Weidenbaum (2005) alguns veem o outsourcing como uma maneira de manter ou aumentar a competitividade da empresa, outros veem o outsourcing como uma maneira de perder trabalho. Mas como tudo também o outsourcing tem desvantagens como a incerteza da qualidade de serviço prestado e também pela falta de conhecimento da cultura da empresa. Devido a que os colaboradores provenientes destas empresas de outsourcing apenas são facultados para necessidades do momento não é realizada nenhuma formação de integração a estes colaboradores, pelo que apenas e dado a conhecer o espaço de trabalho e qual será as suas funções.

A formação vista como um custo é não como um motor de desenvolvimento por parte das empresas, não só impede o crescimento e o desenvolvimento de competências por parte dos colaboradores, como simultaneamente faz com que os colaboradores se tornem mais insatisfeitos pela observação de desinteresse dos gestores pelos próprios. Além disso, o objetivo da formação não é apenas o ganho de competências necessárias pelos colaboradores como também maximiza o retorno de investimento, pois e vista como uma resolução de problemas.

Assim sendo, e fundamental que estas iniciativas por parte das entidades hoteleiras de modo a constatar a necessidade de manter um quadro fixo de colaboradores qualificados o ano inteiro, evitando contratações emergenciais mantendo a força na equipa de trabalho com objetivo de satisfazer o cliente.

Análise Crítica do Estágio

O estágio proporcionou a realização de várias tarefas relacionadas com o Departamento de Recursos humanos, possibilitou simultaneamente a interação e troca de conhecimentos entre mim e os profissionais que trabalham na área. Tornou-se possível colocar em prática os conhecimentos adquiridos e novos conhecimentos que fazem parte da responsabilidade dos Gestores de RH.

O estágio foi uma mais valia, porém existe lacunas em certas atividades do Departamento que devem ser geridas de forma a promover a relação da entidade com o colaborador. Relativamente à formação, devo constar que é benéfico para os colaboradores e conseqüentemente o empregador, mas deve ser mais especializada e atenta as necessidades e desejos dos colaboradores, pois assim os mesmos adquirem mais qualificação e satisfação com o seu percurso profissional.

A nível da Satisfação e Avaliação de Desempenho as Chefias deveriam estar mais atentas á opinião dos colaboradores procurando obter respostas mais concretas sobre os pontos em avaliação, o que muitas vezes não acontece pelo facto que os colaboradores não expressam as suas opiniões ou sugestões por receio de uma repreensão ou uma falta de resposta ao problema colocado, como têm vindo a experienciar ao longo dos anos. O desenvolvimento de confiança entre o colaborador e a organização é essencial visto que, se a organização fornecer um bom tratamento, estes criam um sentimento de lealdade com a empresa, proporcionando benefícios através de atitudes e comportamentos positivos.

O processo de Recrutamento deve ser feito com um maior tempo de análise, o que muitas das vezes não acontece, surgindo vagas de última hora e um processo de recrutamento apressado. No acolhimento, devemos acompanhar num maior período o novo colaborador, pois este pode ter a sensação de abandono e falta de suporte, o que leva a uma má imagem do Departamento.

Existem atividades que uma grande relevância para o funcionamento dos Recursos Humanos que gostaria de ter acompanhado, nomeadamente o Processamento Salarial que engloba vários fatores para a sua conceção como os Bónus, Baixas, Assiduidade, Diuturnidades, que infelizmente não foi possível.

Contudo, o estágio foi uma etapa muito educativa, onde tive a possibilidade de apreender e realizar tarefas dos Recursos Humanos, juntamente com profissionais qualificados na área. No decorrer dos oito meses pude apreender dicas que levarei para o meu ganho profissional.

Conclusão

As dificuldades do setor hoteleiro têm variado com o tempo, sendo que mesmo quando surgem soluções acontecem sempre novos contratemplos. É necessário que as empresas entendam que para conseguirem atingir os seus objetivos é preciso ter em conta os recursos humanos que as constituem. Neste sentido, muitas organizações têm a qualidade de serviços como vantagem competitiva. Esta qualidade é muitas vezes adquirida através do Departamento dos Recursos Humanos que permitiram as organizações, novas conceções sobre a importância do ser humano para a realização das atividades. Os RH estão assim interligados com as ações entre a organização e os seus colaboradores, desde a seleção, integração, formação, desenvolvimento, benefícios, recompensas e avaliação de desempenho. Surge por consequente uma necessidade de adotar estratégias que possam otimizar a relação dos colaboradores com o seu trabalho.

A gestão de RH é uma forma, não só de gerir pessoas, mas também gerir as suas experiências, a sua valorização e formação o que irá proporcionar um melhor desempenho dos colaboradores. A GRH é um conjunto de processos que visa conduzir e coordenar as pessoas e conservá-las dentro das organizações, de modo a atingir mais facilmente os seus objetivos. É através de uma boa gestão que o sucesso organizacional é atingido.

No entanto, os Recursos Humanos enfrentam inúmeros desafios em conseguir ajudar o setor hoteleiro a encontrar novas e inovadoras formas de liderar as pessoas e as suas capacidades. O sector hoteleiro enfrenta, atualmente, dificuldades relacionadas com a falta de qualificação dos seus funcionários, as baixas remunerações e um excedente de horas extras o que muitas vezes provoca insatisfação no trabalho. Cabe aos RH encontrar soluções que possam remediar estes problemas. A aposta em formações e desenvolvimento vêm dar resposta as necessidades das várias áreas dos recursos humanos. O recrutamento e seleção é um processo imperfeito pois verificamos isso no mercado atual pelo facto dos hotéis contratarem pessoas sem todos os requisitos necessários. É com a formação que podemos superar essa lacuna fornecendo as qualificações necessárias. Outro processo auxiliado pela formação é a avaliação de desempenho que através da observação dos pontos fracos podemos com a formação ultrapassá-los. Estes processos são também vistos pelos colaboradores como um fator motivacional, pois os colaboradores sentem que a empresa se preocupa com os seus funcionários e ajuda-os a se integrar e a atingir os seus objetivos.

A pandemia que vivemos atualmente vêm comprovar mais uma vez a importância da Gestão de Recursos Humanos. O Covid-19 têm provocado impactos negativos, não só na saúde, mas também na economia. O sector turístico é um dos mais afetados por esta crise e trouxe

consigo vários cuidados necessários na saúde e na prestação de serviços que verificou uma alteração. Para a nova realidade vivida nos serviços foi necessário um maior aposta na formação de combate a pandemia foi de extrema importância, para a adaptação a atual situação sendo realizadas formações de prevenção, higiene, saúde e segurança e também formações sobre o vírus. É visível que a formação vem dar resposta as necessidades das empresas e que estas devem ser uma aposta das mesmas, cabe ao departamento de RH das unidades hoteleiras arranjam soluções que evitem maiores prejuízos para os colaboradores.

Referências Bibliográficas

Alcázar, F. M. A., Fernández, P. M. R. & Gardey, G. S. (2008). Human Resources Management as a Field of Research. *British Journal of Management*, 19, 103-119. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00540.x

Andrade, K. M. (2009). Práticas de Recrutamento e Seleção nas empresas. *Psicologia IESB*, 1, No. 1, 1-10. Disponível em:

<https://docplayer.com.br/39918983-Kenia-da-mota-andrade-instituto-de-educacao-superior-de-brasilia-resumo.html>

Assis, F. A. A. (2009). *Práticas de Gestão de Pessoas no Setor Hoteleiro de Juiz de Fora- MG*. Curso de Especialização em Gestão de Negócios em Turismo. Universidade de Brasília, Brasília.

Bello, F. G., Kamanga, G. & Jamu, E. S. (2019). Skills gaps and training needs in the tourism sector in Malawi. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8 (4), 1-18.

Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas – Situação atual e perspectivas futuras. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 06, 57-70.

Braga, J. C. B. (2019). *A avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores dos SASUM: Um olhar sobre o SIADAP*. Dissertação de Mestrado em Estudos de Gestão, Escola da Economia e Gestão, Universidade do Minho, Portugal
<http://hdl.handle.net/1822/61084>

Božović J., Božović I. & Ljumović I. (2019). Impact of HRM Practices on Job Satisfaction of Employees in Serbian Banking Sector. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24 (1), 63-77.

Doi: 10.7595/management.fon.2018.0035

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 3ª edição. Lisboa. Editora RH, Lda

Camara, A. A. (2012). Estudo de caso: O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau*, 6 (4), 80-97.

Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e sucesso empresarial* (3ª edição). Dom Quixote. Lisboa

Carvalho, C. S. (2011). *A evolução da gestão de recursos humanos*. Relatório de estágio Coimbra, Portugal: Universidade de Coimbra. Disponível em:
<http://hdl.handle.net/10316/18097>

Castelli, G. (2001). *Administração Hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS.

Caxito, F. A. (2008). *Recrutamento e Seleção de Pessoas*. Curitiba: EISDE Brasil S.A.

Ceitel, M. (2007). *O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências*. Em Caetano, A. & Vala, J. (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp.327-355). 3ª edição. Lisboa. Editora RH, Lda

Coelho, S. C. P (2017). *Hotelaria: Uma indústria de experiências, no processo de Recrutamento*. Mestrado em Gestão Hoteleira. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril. Disponível em
<http://hdl.handle.net/10400.26/19718>

Correia, B. A. (2016). *Impacto da Formação no desempenho dos Trabalhadores da Indústria Hoteleira*. Mestrado em Gestão Hoteleira. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril. Disponível em
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19705/1/2016.04.039_.pdf

Cunha, M. I. D. (2016). *A rotatividade de pessoas em Unidades Hoteleiras: O papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos*. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto Politécnico do Porto.

Delvas, R. L. A. (2017). *Importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: o manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do instituto federal do triângulo mineiro – uma proposta*. Dissertação de mestrado em assessoria de administração, Instituto politécnico do Porto.

Dalmau, M. B. L. & Benetti, K. C. (2009). *Avaliação de desempenho*. Curitiba: IESDE. Brasil. S.A

Dutra, A. (1998). *Elaboração de um Sistema de Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Administração - SEA à Luz da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão*. Dissertação de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

Dialamícu, M. O. (2014). *A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal

Fernandes, A. & Caetano, A. (2007). *A avaliação de Desempenho*. Em Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp.359-386). 3ª edição. Lisboa. Editora RH, Lda

Fernandez, A & Maia, C. (2019, 5 janeiro). *Benefícios extrassalariais: O que os profissionais querem as empresas não dão*. Disponível em:
<https://expresso.pt/economia/2019-01-05-Beneficios-extrassalariais-O-que-os-profissionais-querem-as-empresas-nao-dao>

Ferreira, A. C. V. (2013). *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria da Ilha da Madeira*. Tese de Mestrado em Estudos de Gestão. Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão. Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/25154>

Florea, N. V. (2014). Good practices of integration for new employees in romanian organizations. *Buletin Stiintific*, 1 (37), 13-23.

Garengo, P., Biazzo, S. & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.

Garcia, A. G. A. (2016). *Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal: Tendências Futuras do Capital Humano: um estudo exploratório em unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra*. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto Politécnico do Porto. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/7690>

Giauque, D., Resenterra, F. & Siggen, M (2014). Antecedents of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Stress in a Public Hospital: A P-E Fit Perspective. *Public Organization Review*. 14, 201-228. doi 10.1007/S11115-012-0215-6

Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. (2006). *Princípios de Marketing de Serviço: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Cengage Learning.

Kabii, F., Wandaka, J. K. M. & Naghea, J. (2018). Training of employees in the tourism and hospitality industry through a refresher courses model. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7 (5), 1-12.

Kunkel, F. I. R., & Vieira, K. M. (2012). Bem-Estar no Trabalho: um estudo junto aos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul. *Gestão & Regionalidade*, 28(83), 49-63.

Kusluvan, S., Zeynep, K., Ilhan, I. & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell University*, 51(2), 171-214. doi: 10.1177/1938965510362871

Lima, A. C. & Toledo, C. E. A. (2011). Uma abordagem ao recrutamento externo. III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano. *Universitária Revista Científica do Unisalesiano*, 1-10.

Lima, B. (2019, 14 fevereiro). *Turismo. Escassez de mão-de-obra não sobe salários*. Disponível em:

<https://www.dn.pt/edicao-do-dia/14-fev-2019/turismo-escassez-de-mao-de-obra-nao-sobe-salarios--10574069.html>

Martinho, D. M. (2015). *Acolhimento, integração e socialização- Manual de Acolhimento para o Pessoal não Docente*. Projeto de Mestrado. Faro, Portugal: Universidade do Algarve, Disponível:

<https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/8294/1/Projeto%20Final%20de%20Mestrado%20-%20Manual%20de%20Acolhimento.pdf>

Martins, C. & Machado, C. (2002). *A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro*. In XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Covilhã. <http://hdl.handle.net/10198/2240>

Mendes, M. C. (2013). *Fatores Competitivos dos Hotéis de Luxo: O caso da Cidade de Lisboa*. Dissertação de Mestrado: Universidade de Aveiro

Ottenbacher, M. & Gnoth, J. (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 46 (2), 205-222. doi: 10.1177/0010880404271097

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª edição. Lisboa. Edições. Silabo

Pollet, H. (2013). *Reporte de Sustentabilidad*. Argentina: Adecco.

Popovic, B., Maletic, R., & Paunovic, T. (2015). Employee Satisfaction Survey in Function of Business Improvement. Management. *Jornal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 20(76), 31-40. doi: 10.7595/management.fon.2015.0021

Quintas, M. A. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira: Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros* Volume II. Alvide. Otertul.

Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2009). Job Satisfaction in Organizational Research. *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, 196-212. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/284634393_Job_satisfaction_in_organizational_research

Rato, I. M. S. (2019). *A Importância dos Sistemas de Recompensa para a Motivação e Satisfação dos Trabalhadores no Sector da Hotelaria*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora, Portugal

Ribeiro, R. B. (2007). *Recrutamento e Seleção*. Em Caetano, A. & Vala, J. (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp.267-300). 3ª edição. Lisboa. Editora RH, Lda

Rocha, P. G. (2015). *Manual de Integração para Clínica Levittá e ITC Vertebral. Relatório de estágio*. Criciúma, Brasil: Universidade do Extremo Sul Catarinense. Disponível em <http://repositorio.unesc.net/handle/1/3840>

Sá, C. S. P. (2015). *A Gestão de Talentos dos Consultores em Outsourcing – O caso da KCS IT*. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa School of Economics & Management

Santaella, L. A., Santos, A. E. G. & Rodrigues, J. L. K. (2014). *A gestão de recursos humanos em empreendimentos do setor hoteleiro na cidade de Taubaté-SP*. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão.

Schneider, B & Snyder, R. A. (1975). Some relationship between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328. doi:10.1037/h0076756

Silva, A. H. & Fossá, M. I. T. (2013). *O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil.

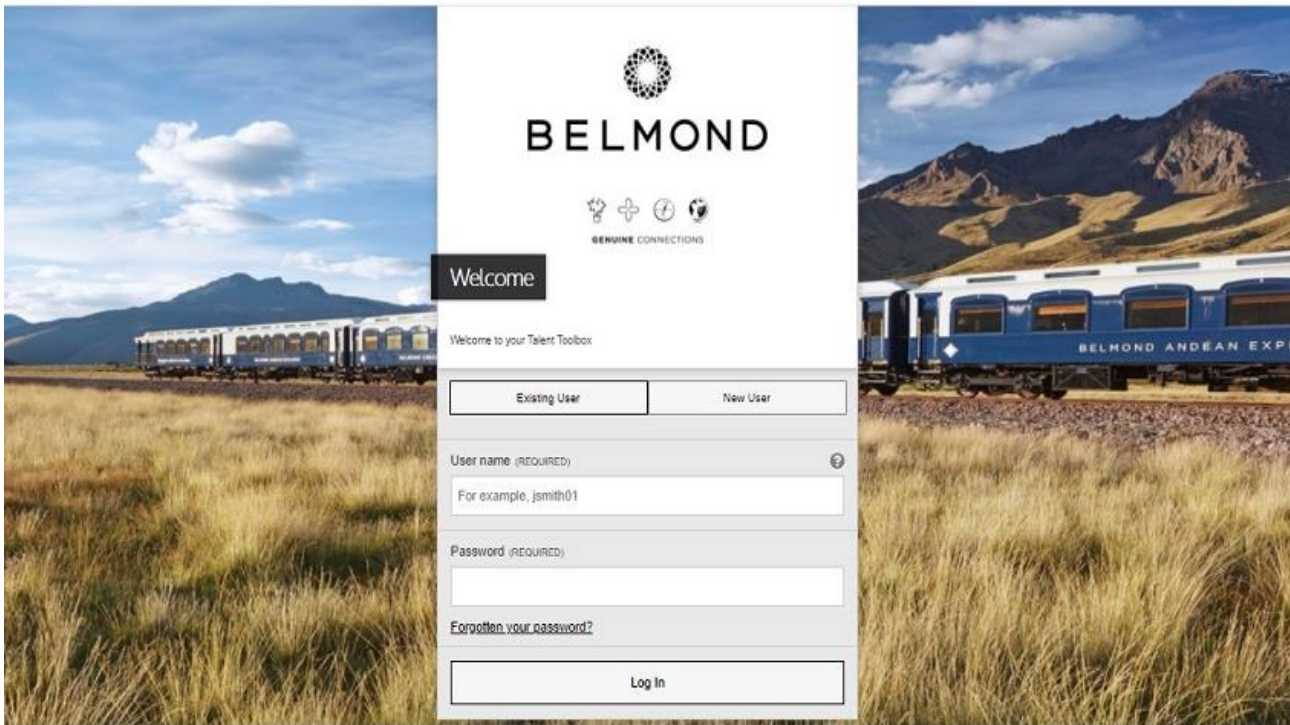
Silva, M. C. (2010). *Processo de socialização hospitalar na perspectiva dos enfermeiros*. Tese de Mestrado. Portugal: Universidade do Minho. Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/16665>

Sinclair, D. and Zairi, M. (2000). Performance measurement: a critical analysis of the literature with respect to total quality management. *International Journal of Management Reviews*, 2, 145–168

Tanke, M. L. (2004). *Administração de recursos humanos em hospitalidade*. Florida International University: Cengage Learning.

Weidenbaum, M. (2005). Outsourcing: Pros and cons. Indiana University. *Business Horizons*, 48, 311-315.

Anexos



Anexo 1 Página Inicial Belmond Talent Tool Box



BELMOND

[HOME](#) [CONTACT US](#)

OUR COMMITMENT

As part of Belmond's commitment to its employees we offer training to support you in your development for your current and future roles.

Colleagues from around the world have said that development is important and we have listened. This system is part of the Belmond philosophy of development. We believe that 70% of your learning should be on-job, 20% should be through self-paced learning/research and the final 10% should be through traditional classroom learning. Please check with your local Human Resources department for the Belmond Leadership Development guide that will help you with your personal development.

Watch this space as we will continue to bring you more sessions via e-learning. Take charge of your development and thank you for all you do to bring the Belmond vision to life.

Warm Regards -

Human Resources



Questions?
Click here
to contact us.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DE INCLUSÃO SOCIAL E CIDADANIA
INSTITUTO DE EMPREGO DA MADEIRA, IP-RAM

Proc. Nº 201__/FE/_____

Candidatura ao Programa Formação Emprego (FE)
(Portaria 190/2014 de 6 de novembro)

(O formulário deve estar TOTALMENTE preenchido e ser entregue com a antecedência mínima de 45 dias seguidos em relação à data de início pretendida)

Entidade Enquadradora
Entidade Organizadora

1. IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE

Designação: _____
Endereço: _____
Concelho: _____ Freguesia: _____ Código Postal: _____
Nº de pessoa colectiva: _____ Nº Ident. da Segurança Social: _____
Atividade Principal: _____ CAE: _____ Telefone: _____
Fax: _____ Mail: _____

Representante legal (pessoa ou pessoas que obrigam a entidade):

Nome: _____ Cargo: _____
Nome: _____ Cargo: _____

Pessoa que, na entidade, é responsável pela parte administrativa do processo:

Nome: _____
Função/Cargo: _____ Contato: _____

2. RELEVÂNCIA DO PROJETO

Co-financiada por:



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA



UNião Europeia
Fundo Social Europeu