

**Adriana Filipa Narciso Cabaça Rodrigues**

**Manual de Procedimentos no departamento de Recursos Humanos do  
Parque Temático Zoomarine**



**UAAlg**

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2021

**Adriana Filipa Narciso Cabaça Rodrigues**

**Manual de Procedimentos no departamento de Recursos Humanos do  
Parque Temático Zoomarine**

**Relatório de Estágio Curricular  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

**Trabalho efetuado sob orientação:  
Professora Doutora Maria da Fé Brás**



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2021

## **Declaração de autoria de trabalho**

### **Relatório de estágio**

#### **Manual de Procedimentos no departamento de Recursos Humanos do Parque Temático Zoomarine**

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.

---

Adriana Filipa Narciso Cabaça Rodrigues

## **Direitos de autor**

©Copyright: (Adriana Filipa Narciso Cabaça Rodrigues)

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

## Dedicatória

---

*Aos meus pais, João e Helena, irmã, Sofia, e a avó, Brites*

*O pilar da minha vida.*

## **Agradecimentos**

---

A realização deste relatório de estágio, apesar de ser um trabalho solitário, só foi possível com o apoio, encorajamento e orientação de algumas pessoas que me rodeiam, que todos os dias me deram confiança para enfrentar este desafio.

A todos, o meu profundo e sincero agradecimento, que de diferentes maneiras me apoiaram nesta etapa.

Agradeço em particular:

Aos **docentes** do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pelos ensinamentos, experiências e dedicação, que fizeram aumentar o meu interesse pela área da Gestão de Recursos Humanos.

Aos **meus colegas** que me acompanharam ao longo do mestrado, pelo companheirismo, entajuda e partilha de conhecimento.

À **minha orientadora de estágio**, Professora Doutora Maria Brás, por ter aceitado orientar e acompanhar esta minha proposta de trabalho final de mestrado e pela sua valiosa orientação, disponibilidade, prontidão, dedicação e conselhos imprescindíveis ao longo de todo este percurso.

A toda a **equipa do departamento de Recursos Humanos e restantes profissionais** da empresa Zoomarine, pelo privilégio de poder adquirir conhecimentos práticos na área da Gestão de Recursos Humanos.

À **minha família** a compreensão, apoio, motivação e amor transmitidos, e aos **amigos** que me incentivaram nesta última fase do mestrado.

Um bem-haja a todos!

## Resumo

---

O presente relatório académico desenvolvido no Estágio Curricular, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, centra-se no Manual de Procedimentos no departamento de Recursos Humanos do Parque Temático Zoomarine. O relatório enquadra os conceitos da área de Gestão de Recursos Humanos; apresenta a empresa Zoomarine; descreve as atividades desenvolvidas no seu departamento de Recursos Humanos e desenvolve um projeto de aplicação prática.

A realização deste projeto, Manual de Procedimentos, teve como propósito desenvolver uma ferramenta de suporte de consulta que retrata detalhadamente todos os procedimentos, possibilitando aos colaboradores um fácil acesso às práticas desenvolvidas nos procedimentos internos de cada área funcional, permitindo assim à empresa Zoomarine desenvolver e alcançar melhores resultados.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Zoomarine; Departamento de Recursos Humanos; Manual de Procedimentos.

## Abstract

---

This academic report developed during the internship, carried out under the Master's Degree in Human Resources Management, focuses on the Procedures Manual in the Human Resources department of the Zoomarine Theme Park. The report provides an introduction to Zoomarine, describes the activities carried out in its Human Resources Department, and develops a project for practical application.

The purpose of the Procedures Manual is to develop a support tool that portrays in detail all the procedures, allowing employees easy access to the internal practices developed in each functional area, thus allowing Zoomarine to develop and achieve better results.

**Keywords:** Human Resource Management; Zoomarine; Human Resources Department; Procedure Manual.

## Índice Geral

---

Dedicatória .....	v
Agradecimentos.....	vi
Resumo.....	vii
Abstract .....	viii
Índice de figuras.....	xi
Lista de abreviaturas.....	xii
Introdução .....	1
1. Capítulo .....	5
1.1 Gestão de Recursos Humanos: evolução e origem .....	6
1.2 A Gestão de Recursos Humanos em Portugal.....	7
1.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	8
1.4 Manual de Procedimentos de Recursos Humanos .....	19
2 Capítulo .....	22
2.1 Apresentação da empresa .....	23
2.2 Caracterização do Parque Aquático .....	24
2.2 Missão, Visão, Valores e Princípios.....	26
2.3 Responsabilidade social empresarial.....	27
2.4 Perfil dos visitantes.....	28
2.5 Análise da concorrência.....	29
2.6 Análise Swot.....	30
2.7 Estrutura organizacional da empresa .....	31
2.8 Caracterização dos Recursos Humanos do Zoomarine .....	32
3. Capítulo .....	35
3.1 Contextualização do estágio .....	36
3.2 Motivação, contributos e objetivos do estágio.....	37
3.3 Caracterização do Departamento de Recursos Humanos do Zoomarine.....	38
3.4 Cronograma de atividades .....	39
3.5 Acolhimento e integração da estagiária .....	40
3.6 Atividades desenvolvidas no estágio .....	42
3.7 Projeto de estágio: Manual de Procedimentos no departamento de Recursos Humanos .....	56
4. Capítulo .....	60
4.1 Relação entre desempenho e os objetivos traçados para o estágio.....	61
4.2 Relação entre a componente prática do estágio com as unidades curriculares ministradas no mestrado .....	61

4.3	Valor acrescentado para a estagiária e para a empresa.....	63
4.4	Alterações e/ou limitações durante o estágio .....	64
	Conclusões.....	65
	Referências Bibliográficas.....	66
	Apêndices .....	69
	Anexos.....	86

## Índice de figuras

---

Figura 1.1 – Evolução do conceito Recursos Humanos.....	6
Figura 1.2 – Processo de recrutamento .....	10
Figura 1.3 – Fases dos programas de acolhimento.....	14
Figura 1.4 – Fase do processo de formação.....	15
Figura 2.1 – Logótipo do Zoomarine.....	23
Figura 2.2 – Localização do parque .....	24
Figura 2.3 – Mapa do parque Zoomarine .....	25
Figura 2.4 – Evolução do número de clientes .....	28
Figura 2.5 – Faixa etária dos clientes .....	28
Figura 2.6 – Dados da concorrência .....	29
Figura 2.7 – Análise Swot do Zoomarine .....	30
Figura 2.8 – Número de colaboradores do Zoomarine .....	33
Figura 3.1 - Organograma do departamento de Recursos Humanos .....	38
Figura 3.2 - Áreas do departamento de Recursos Humanos .....	39
Figura 3.3 - Cronograma das atividades realizadas .....	40
Figura 3.4 - Cartão de Identificação .....	41
Figura 3.5 - Manual de Acolhimento e Integração da empresa Zoomarine .....	41
Figura 3.6 - Áreas das atividades desenvolvidas .....	42
Figura 3.7 - Ficha do funcionário .....	46
Figura 3.8 - Constituição do dossiê pedagógico .....	53
Figura 3.9 - Material entregue aos formandos .....	54
Figura 3.10 - Participação da estagiária no vídeo .....	55
Figura 3.11 - Jantar Staff 2019 – 28º aniversário do Zoomarine .....	55
Figura 3.12 - Reuniões realizadas durante o estágio .....	57
Figura 3.13 - Primeira Reunião do Projeto .....	57
Figura 3.14 - Etapas da elaboração do projeto .....	58

## Lista de abreviaturas

---

Abreviaturas	Significado
CT	Código do Trabalho
CV	Currículo Vitae
DRH	Departamento de Recursos Humanos
EPI	Equipamento de proteção individual
FP	Formação Profissional
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IRS	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares
NISS	Número de Identificação da Segurança Social
Pd'AZ	Porto d'Abrigo do Zoomarine
PGRH	Práticas de Gestão de Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleção
RH	Recursos Humanos
RGPD	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
RU	Relatório Único
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SS	Segurança Social
SHST	Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho
ST	Subsídio de Transporte

## Introdução

---

A evolução da sociedade e dos mercados ao longo das últimas décadas fez com que a dinâmica organizacional acentuasse o papel fundamental dos recursos humanos na construção da competitividade e da qualidade que as empresas se propõem alcançar, para garantirem a sua sobrevivência e desenvolvimento (Caetano & Vala, 2000).

Os Recursos Humanos (RH) são um fator estratégico produtivo, assumindo, assim, um papel primordial no contexto organizacional (Bilhim, 2009). Neste sentido, as empresas dão cada vez mais importância à Gestão de Recursos Humanos (GRH), pois passou a ser vista como uma abordagem estratégica e coerente para a gestão do ativo mais valioso das empresas, que são os colaboradores (Bilhim, 2009).

Visto o desempenho das empresas depender do contributo dos seus colaboradores, as práticas de Gestão de Recursos Humanos (Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Formação Profissional, Avaliação do desempenho, Remuneração e Segurança, Higiene, Saúde no Trabalho) possuem um impacto muito significativo no desempenho e na realização individual e, por conseguinte, na produtividade, eficiência, eficácia e na realização global de qualquer empresa (Bilhim, 2009).

“Vivemos num mundo que exige, por um lado, atenção ao detalhe, e, por outro, velocidade na capacidade de resposta” (Brito, 2013, p.9, citado por Almeida, 2019), assim as empresas devem considerar a qualidade, incluindo a valorização do seu capital humano, como vantagem (Pinto & Soares, 2009 citado por Carvalho, 2017). Pois as exigências do mercado tornaram-se maiores e para o bom funcionamento da empresa, os colaboradores precisam de desenvolver os seus trabalhos com eficiência, de forma a aumentar a vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

Nesse contexto, as empresas sentiram a necessidade de implementar procedimentos, como uma estratégia, que aliada ao desenvolvimento dos colaboradores levou à qualidade das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), conseguindo criar equipas de trabalho produtivas e coesas.

Assim, o presente relatório de estágio, com o tema “Manual de Procedimentos no departamento de Recursos Humanos do Parque Temático Zoomarine”, tem como

objetivos demonstrar as práticas desenvolvidas ao longo do estágio e elaborar um manual descritivo dos procedimentos internos adotados no departamento de Recursos Humanos do Zoomarine.

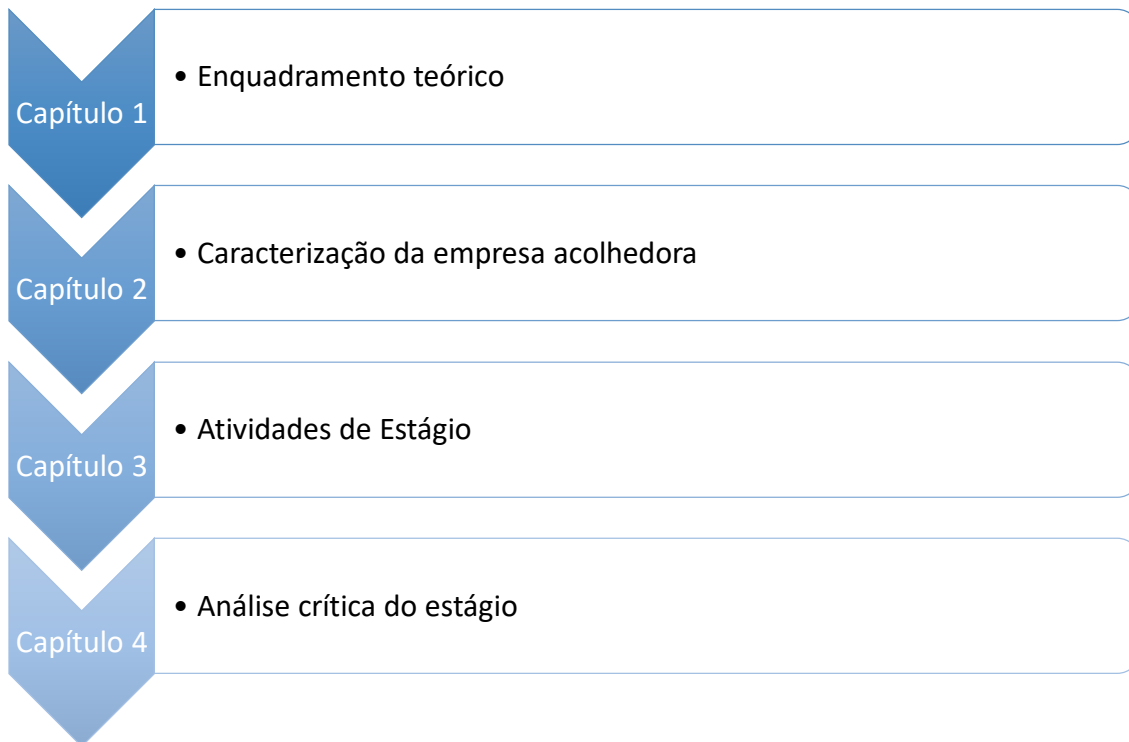
### **Metodologia**

Para a elaboração deste relatório de estágio, recorreu-se à pesquisa documental através de livros, artigos científicos, dissertações, teses, legislação e sites para a fundamentação da revisão de literatura. Em relação à caracterização da empresa foi fundamental a recolha e análise de documentos internos da entidade acolhedora.

No que diz respeito às atividades desenvolvidas ao longo do estágio, recorreu-se à observação e participação nas várias atividades do departamento de RH, de forma a ter contacto direto e privilegiado com a realidade organizacional. Estas atividades juntamente com a realização de videochamadas e reuniões ajudaram a descrever as situações reais e a debater aspetos cruciais a ter em conta na criação do Manual de Procedimentos.

## Estrutura do relatório

O presente relatório desenvolve-se ao longo de 4 capítulos, para além da introdução e conclusão.



No primeiro capítulo, **Enquadramento teórico**, é apresentada a revisão de literatura de diferentes autores de referência relacionada com a área do mestrado e com o departamento onde o estágio foi realizado, Gestão de Recursos Humanos. Numa primeira fase aborda-se o conceito de Gestão de Recursos Humanos, bem como a sua evolução. Posteriormente são descritas as principais práticas de RH desenvolvidas no decorrer do estágio, e por fim retrata em que consiste o manual de procedimentos.

No segundo capítulo, **Caracterização da empresa acolhedora**, realiza-se a caracterização da empresa, Zoomarine, com o objetivo de dar a conhecer a empresa e o seu contexto real. Faz-se referência desde a sua história, missão, visão, valores e princípios, à sua área e tipo de atividade, aos espaços e serviços, bem como o contexto de atuação (Perfil dos Visitantes, Análise da concorrência e Análise Swot), estrutura organizacional (organograma) e caracterização dos Recursos Humanos.

No terceiro capítulo, **Atividades de Estágio**, descreve-se o contexto do estágio, indicando a motivação, contributos e objetivos do estágio, caracteriza o departamento de Recursos Humanos do Zoomarine, e mostra o funcionamento do departamento de Recursos Humanos, através das atividades desempenhadas ao longo do estágio. Também menciona o processo de elaboração do projeto desenvolvido no estágio, o Manual de Procedimentos no departamento de Recursos Humanos do Parque Temático Zoomarine.

No quarto capítulo, **Análise crítica do estágio**, faz-se uma análise crítica sobre o desempenho das funções atribuídas no estágio e realça-se o valor acrescentado tanto para a estagiária como para a empresa acolhedora.

## 1. Capítulo

---

### Enquadramento Teórico

## Síntese introdutória

O objetivo deste capítulo é explicitar os principais conteúdos teóricos que sustentam as atividades desenvolvidas durante o estágio, com base na revisão bibliográfica de diversos autores, permitindo definir os principais conceitos.

### 1.1 Gestão de Recursos Humanos: evolução e origem

A expressão de Recursos Humanos surge no contexto da Revolução Industrial, inicialmente com a denominação Relações Industriais, houve necessidade de juntar as empresas e as pessoas de forma a reduzir o conflito industrial (Chiavenato, 2009c).

Na década de 1950, do século passado, a denominação usada era “Administração de Pessoal”, com o objetivo de administrar as pessoas de acordo com a legislação do trabalho e administrar os conflitos de interesses que surgiam continuamente. Dez anos depois, na década de 1960, o conceito teve nova ampliação, as pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional, os únicos recursos ativos e inteligentes que as empresas dispunham para enfrentar os desafios cada vez mais complexos. Assim, a partir da década de 1970, surgiu o conceito de Recursos Humanos, figura 1.1., que se refere a pessoas que participam nas empresas e que nelas desempenham determinados papéis, no sentido de dinamizar os recursos organizacionais. (Chiavenato, 2009c).

Figura 1.1 - Evolução do conceito Recursos Humanos

Fonte: Elaboração própria



Apesar da denominação RH perdurar, visto ser tratada como uma espécie de marca registada, o conceito mudou radicalmente. As pessoas deixaram de ser consideradas como meros recursos inertes, para parceiros ativos e proativos da empresa, capazes de proporcionar a vida e o sucesso organizacional (Chiavenato, 2009c).

Neste sentido, as empresas sentiram a necessidade de criar o conceito de GRH, que consiste no aproveitamento estratégico do talento humano, aos vários níveis da empresa, para criar e sustentar vantagens competitivas (Rego, Cunha, Gomes, Cunha,

Cardoso & Marques, 2015). Envolve todas as decisões que afetam a relação entre a empresa e os seus colaboradores (Bilhim, 2009).

Os RH passaram a ser um fator de vantagem competitiva e estratégica para a continuidade das empresas (Neves, 2000). Assim, toda a empresa, para desenvolver as suas atividades, precisa de um capital humano para alcançar os seus objetivos. De acordo com Rego et al, 2015, p.56 “as pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional”.

## **1.2 A Gestão de Recursos Humanos em Portugal**

Alguns acontecimentos marcaram a evolução da GRH em Portugal, um deles foi o início do século XX. Caracterizado por uma grande instabilidade política e social, originada pela queda da monarquia e Implementação da República Portuguesa (Rego et al, 2015), foi criado um Governo provisório que tomou uma série de medidas, entre elas institucionalizou o reconhecimento do direito à greve, onde os trabalhadores mostraram o seu desagrado perante os salários e as condições de vida.

O 25 de Abril de 1974, trouxe uma grande mudança nas condições de vida dos colaboradores, pois foi conquistado o salário mínimo nacional; o limite de horas de trabalho; o direito a férias; o pagamento da pensão social; e o subsídio de Natal e de férias (Pinto, 2017). Este período caracterizado pelo sindicalismo e as relações laborais originou os departamentos de pessoal (constituídos pelos serviços de recrutamento e seleção, de formação, de análise e qualificação de funções e até de planeamento de RH) e a hierarquia nas organizações (Caetano & Vala, 2000).

A entrada de Portugal na Comunidade Europeia originou grandes desafios de competitividade económica no país, pois era necessário tornar as empresas públicas rentáveis para as privatizar. Para combater estes novos desafios, o reconhecimento da importância do papel das pessoas na competitividade organizacional foi fundamental, sendo necessário melhorar a gestão de pessoas, no que diz respeito à definição de objetivos, à medição do desempenho, à comunicação aberta, ao desenvolvimento de competências, à promoção da motivação e do empenhamento e ao aumento da exigência (Rego et al, 2015).

No século XXI, os departamentos de RH começaram a desempenhar um papel especialista/centralista, sem ocorrência da delegação das responsabilidades de gestão de pessoas aos gestores de linha, de forma a garantir a credibilidade da função a nível da empresa. (Rego et al, 2015)

Há um lado da gestão de pessoas em Portugal que aproxima do modelo anglo-saxónico, pois salienta a utilização de sistemas de incentivos monetários ligados ao desempenho individual e organizacional e o facto da comunicação com os colaboradores ser mais frequente, individualizada e direta (Rego et al, 2015).

As empresas portuguesas têm feito fortes investimentos em ações de formação e desenvolvimento de competências. Também é visível a introdução de processos de gestão de desempenho nas empresas, especialmente na administração pública, onde tradicionalmente a avaliação de desempenho não tinha credibilidade ou sequer impacto na evolução das carreiras ou no valor remuneratório dos colaboradores (Rego et al, 2015).

Resumidamente, em Portugal, a função de GRH tem vindo a viver uma evolução profunda desde o início do século XXI, de forma a acompanhar a evolução noutros países, nomeadamente os de tradição anglo-saxónica. Tem assumido maior envolvimento na estratégia da empresa, tendo esta evolução sido acompanhada de uma mudança na denominação dos departamentos – de gestão de pessoal para GRH, e, posteriormente, para gestão estratégica de RH (Rego et al, 2015).

### **1.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

O segredo para o sucesso das empresas é saber agregar valores humanos e integrá-los nas suas atividades. Assim, a base da excelência empresarial em plena era do conhecimento passou a ser o elemento humano (Chiavenato, 2009b).

Neste sentido, é necessário investir tempo e dinheiro nas práticas de gestão de Recursos Humanos para criar empresas eficazes e competitivas. Bilhim (2009, p. 19) afirma que “as PGRH possuem um impacto muito significativo no desempenho e na realização (*performance*) individual e, por conseguinte, na produtividade e na realização global de qualquer empresa”.

As PGRH têm como objetivo contribuir para a coesão organizacional, assegurar a estrutura e controlo (Neves, 2000) e maximizar a integração entre os objetivos organizacionais e os individuais (Caetano & Vala, 2000), através da aplicação de práticas que se concentram no Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Formação Profissional, Avaliação de Desempenho, Remuneração, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, entre outras.

### **1.3.1 Recrutamento e Seleção**

Os processos de recrutamento e seleção (R&S) servem para preencher e fornecer a empresa de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso num contexto bastante dinâmico e competitivo (Chiavenato, 2009b).

De acordo com Rego et al. (2015) os processos de R&S são operacionalizados de acordo com os objetivos da empresa, as suas possibilidades financeiras, o meio em que se insere e o tipo de função/carreira a preencher.

### **1.3.2 Recrutamento**

Existem várias definições de recrutamento. Segundo os autores, o recrutamento é “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma empresa com o objetivo fundamental de considerar um grupo de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo” (Rego et al., 2015, p.198), enquanto para Chiavenato é o processo de comunicação e divulgação de uma oportunidade de emprego, de forma a atrair candidatos para o processo seletivo (Chiavenato,2014).

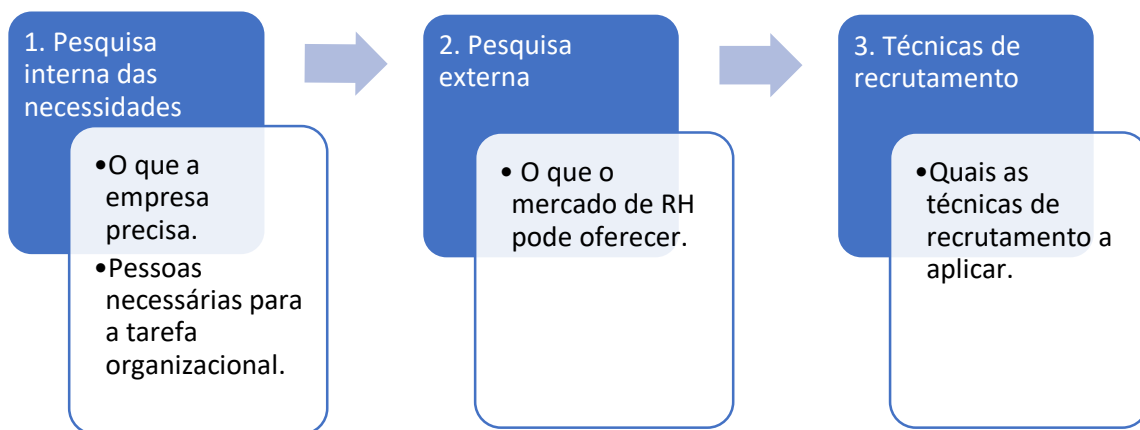
Segundo Peretti (1998), a necessidade de iniciar um processo de recrutamento pode surgir quando há uma saída de um colaborador, uma mudança, ou a criação de um ou vários novos cargos. No entanto, a empresa pode apenas criar uma lista de potenciais candidatos para funções que, embora estejam preenchidas, podem vir a necessitar de um novo colaborador (Rego et al., 2015).

Neste sentido, torna-se essencial estabelecer a forma mais eficaz para desencadear o processo de recrutamento (Camara, Guerra, Rodrigues, 2013), pois a qualidade do

recrutamento de uma empresa influencia fortemente a qualidade dos candidatos que se consegue atrair e selecionar (Rego et al., 2015).

Assim, o processo de recrutamento requer um cuidadoso planeamento, que constitui uma sequência de três fases (figura 1.2): 1) Pesquisa interna das necessidades; 2) Pesquisa externa e 3) Técnicas de recrutamento (Chiavenato, 2009b).

Figura 1.2 – Processo de recrutamento  
Fonte: Adaptado Chiavenato, 2009b.



O Departamento de Recursos Humanos (DRH), juntamente com a chefia do departamento que necessita de um novo candidato, deve definir cuidadosamente o perfil pretendido para a função, de forma a evitar erros de recrutamento que podem originar candidatos inviáveis, sobrecustos e perdas de tempo inerentes. Para definir o perfil do candidato deve-se compreender quatro elementos essenciais, a identificação do perfil da função, o seu título e o enquadramento organizacional, a clarificação dos requisitos que o candidato ideal deve preencher e o que a empresa tem para oferecer em troca (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

Neste processo é essencial escolher o técnico de RH mais adequada, ou seja, recrutamento interno (a empresa recorre a colaboradores internos para preencher a vaga, normalmente a empresa recorre a esta política especialmente nos casos de transferência ou promoção de forma a cativar os colaboradores) ou recrutamento externo (os candidatos são recrutados no exterior da empresa, normalmente a empresa recorre a esta política quando procura colaboradores especializados nas competências inerentes aos novos negócios da empresa) (Rego et al., 2015).

Outro aspeto a ter em conta no processo de recrutamento é o método de divulgação da oferta de emprego, sendo o recrutamento via internet (e-recrutamento) o método mais utilizado pelas empresas. De acordo com o relatório de 2013 “Recrute Nation Survey”, da empresa Jobvite Inca<sup>1</sup>, o interesse neste método deve-se à maior qualidade e diversidade dos candidatos, à facilidade de obter informação dos candidatos, à redução de custos e tempo de recrutamento, sendo a plataforma LinkedIn a rede social mais utilizada para recrutar. É considerada a “caça-talentos” pois permite divulgar ofertas, pesquisar colaboradores com determinado perfil e recrutar (Dekay, 2009).

Apesar destes avanços tecnológicos, algumas empresas dispõem de uma página web, onde os candidatos podem inserir dados biográficos, em campos previamente estruturados, permitindo às empresas receber apenas a informação que definiram como prioritária; outras empresas divulgam apenas na própria página Web da empresa o anúncio de emprego e os candidatos interessados remetem o Currículo Vitae (CV) mediante o correio eletrónico (Rego et al., 2015).

### 1.3.3 Seleção

A seleção funciona como uma espécie de filtro que só permite que alguns candidatos possam ingressar na empresa, ou seja, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da empresa (Chiavenato, 2009a).

Os métodos de seleção mais utilizados são:

- a. **Análise de Currículo Vitae** – é a primeira confrontação das características apresentadas no currículo, com as exigências do perfil de candidato, normalmente esta triagem conduz a uma eliminação de 90% dos candidatos (Peretti, 1998).
- b. **Entrevista de seleção** – serve para o técnico de RH obter o máximo de informações do candidato, dado sobre o passado profissional como aspirações para o futuro, e

---

<sup>1</sup> Jobvite é uma empresa de software de recrutamento líder, que ajuda empresas a contratarem talentos com facilidade, eficiência e eficácia.

informar ao candidato a cultura da empresa, o posto de trabalho onde vai exercer as funções e as suas características (Peretti, 1998).

c. **Testes de avaliação** - são provas a que o candidato é submetido e que permitem medir um conjunto de dimensões consideradas importantes para função (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013). Os testes de avaliação que as empresas, normalmente, efetuam são (Peretti, 1998; Rego et al., 2015):

- Testes de aptidão: testes específicos (visuais, físicos, motores, intelectuais...) para uma determinada função;
- Testes de personalidade: visam perceber a personalidade do candidato, através de questões fechadas ou testes de grupo, estes testes devem ser feitos por psicólogos com uma boa e profunda formação clínica;
- Testes de conhecimentos: são aplicados a candidatos que já têm formação/experiência prévia no cargo. Inclui teste de conhecimento de línguas, de informática ou testes específicos sobre os procedimentos e organismos da empresa.
- Provas de situação: visam simular uma situação o mais próximo possível da futura situação profissional e analisar a reação/ comportamento do candidato.

Assim que for escolhido o candidato, é necessário que o técnico de RH juntamente com a chefia do departamento do cargo, contacte o candidato escolhido para clarificar certos aspetos, tais como o tipo de contrato de trabalho, a data de início/fim do contrato, o período experimental acordado, o título interno das funções, a categoria sindical atribuída, o local e horário de trabalho, o salário inicial e prazo de revisão, os benefícios a que tem direito e os deveres de confidencialidade (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013) e a agendar a assinatura do contrato.

Assim, a prática de recrutamento e a seleção de Recursos Humanos são duas fases de um mesmo processo: a introdução de Recursos Humanos na empresa (Chiavenato, 2009b).

### 1.3.4 Acolhimento e Integração

O facto de a empresa ter conseguido contratar o candidato pretendido não significa que ele esteja imediatamente em condições de desempenhar a sua função com eficácia. Cabe à empresa proporcionar as condições necessárias para que essas habilidades e aptidões se desenvolvam de forma a permitir à empresa alcançar os seus objetivos (Sobral & Peci, 2013). De acordo com Chiavenato (2009b) o segredo das empresas bem-sucedidas é saber agregar valores humanos, integrá-los e alinhá-los em suas atividades.

Os novos colaboradores já trazem consigo expectativas e imagens acerca da empresa, que foram criando através das informações recolhidas durante o processo de recrutamento e seleção (Rego, et al. 2015). Neste sentido, o modo de acolhimento e integração do recém colaborador na empresa é importante, pois pode afetar o seu empenho na empresa, o sentido de lealdade para com ela, os desejos de permanência ou abandono e a sua produtividade.

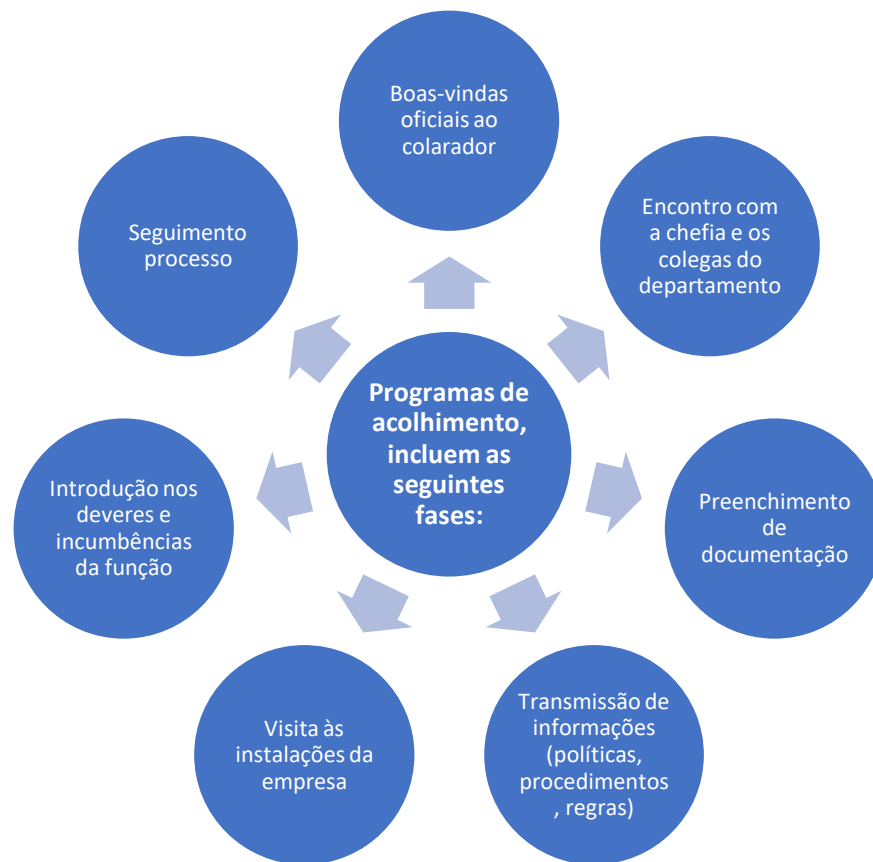
No período de acolhimento, mais do que dar informações sobre a empresa, esta deve estar preocupada em fazer com que o recém colaborador se sinta bem recebido e apoiado a nível emocional. Todo o apoio que a empresa possa dar será entendido pelo recém colaborador como gratificante e ficará guardado na sua memória (Caetano & Vala, 2000). As primeiras experiências de um recém colaborador numa nova empresa são essenciais para o seu comprometimento e satisfação (Sobral & Peci, 2013).

O primeiro dia na empresa é considerado o mais crítico e aquele em que o recém colaborador atinge o seu ponto máximo de ansiedade. Assim, muitas empresas desenvolvem programas de acolhimento/integração com o objetivo de colmatar a ansiedade inicial do recém colaborador e proporcionar um clima de apoio e desenvolvimento profissional (Caetano & Vala, 2000).

Os programas de acolhimento/integração incluem várias fases, como mostra a figura 1.3, por isso é essencial que os programas sejam cuidadosamente preparados, com vista a fornecer gradualmente ao recém colaborador as informações necessárias sobre as exigências do cargo, evitando assim sobrecarregá-lo (Caetano & Vala, 2000).

Figura 1.3 - Fases dos programas de acolhimento

Fonte: Adaptado Rego et al. (2015, p. 350-351).



Normalmente, o período de integração dura mais do que um simples período de acolhimento. Este acompanhamento assenta normalmente nas entrevistas individuais realizadas a intervalos de tempo mais curtos: entrevistas ao fim de 3 meses, 6 meses e um ano (Peretti, 1998).

Algumas empresas organizam um acompanhamento coletivo que reúne periodicamente os grupos que participaram no acolhimento do recém colaborador para fazer o balanço da sua integração, revelando as dificuldades encontradas e os disfuncionamentos das políticas de informação (Peretti, 1998).

Também durante o programa de acolhimento/integração, as empresas disponibilizam aos recém colaboradores um Manual de Acolhimento. Dado que o programa de acolhimento/integração consiste, em regra geral, em sessões de informação baseada em suportes audiovisuais e informações orais, o Manual de acolhimento sendo em suporte escrito, serve de complemento dessas outras fontes de informação (Caetano &

Vala, 2000). É um manual interno da empresa, normalmente responsável pela Direção de Recursos Humanos, sobre o panorama geral da empresa, designadamente a sua história, as suas políticas, os padrões de conduta, os benefícios e a localização das instalações (Rego et al. 2015).

### 1.3.5 Formação Profissional

Acreditando que os Recursos Humanos são o <<recurso>> que pode acrescentar mais valor a uma empresa, valorizá-los e desenvolvê-los, do ponto de vista das competências, constitui uma ação estratégica (Rego et al. 2015).

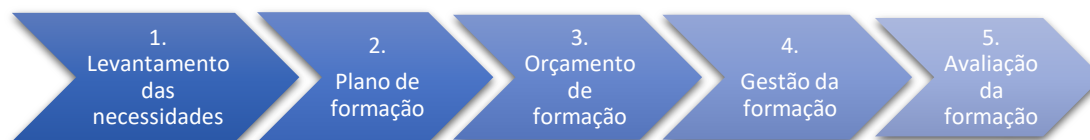
Assim, a formação tem um papel essencial, pois relaciona os anseios de desenvolvimento e valorização dos colaboradores com as necessidades da empresa, contribuindo para a valorização pessoal e coletiva dos colaboradores e consequentemente o aumento do poder competitivo (Bilhim, 2009).

Para Rego et al. (2015) a formação constitui um elemento central na construção da capacidade de aprendizagem organizacional contínua, pois permite aprender a saber, a saber fazer e a saber ser e estar.

De acordo com Bilhim (2009), o processo de formação envolve cinco etapas (figura 1.4):

Figura 1.4 - Fases do processo de formação

Fonte: Elaboração própria



Quando as cinco etapas são bem aplicadas são inúmeros os benefícios que a formação representa, tanto para o colaborador como a empresa, destacando o desempenho dos colaboradores, a motivação, a resolução de problemas operacionais, o reforço da política de recursos humanos e a promoção da vantagem competitiva (Rego et al., 2015).

A formação profissional, para além de ser considerada como um valor para a empresa, é também obrigatória. O artigo 131º do Código do trabalho (CT) determina que todas as empresas devem garantir 40 horas<sup>2</sup> anuais de formação contínua a 10% dos seus

---

<sup>2</sup> n.º 2 do art. 131º do CT.

colaboradores, pelo menos. Em caso de contrato a termo de duração igual ou superior a 3 meses, o número de horas de formação em cada ano é proporcional à duração do contrato nesse ano. No caso de incumprimento do direito das 40 horas anuais de formação, a empresa constitui uma contraordenação grave<sup>3</sup> (Lei 93/2019 de 4 de setembro).

### **1.3.6 Avaliação do desempenho**

A avaliação do desempenho tem como objetivo fazer um juízo de valor sobre a prestação do colaborador no ano anterior, com o objetivo de lhe atribuir uma classificação (Camara, Guerra & Cunha, 2013).

Para Chiavenato (2014) a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas empresas, pois através da avaliação dá para “detetar problemas de supervisão e gestão, de integração das pessoas à empresa e ao trabalho, possíveis dissonâncias ou carências de treinamento, de construção de competências e, conseqüentemente estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano.” (p.210).

Assim, a avaliação de desempenho assume duas funções distintas (Bilhim, 2009), a saber:

- Administrativa: utilizar os resultados da avaliação como influenciadores do aumento da remuneração, promoção, transferências e até demissões de colaboradores.
- Desenvolvimento: utilizar os resultados da avaliação para aumentar as competências do colaborador.

De forma a medir o desempenho dos colaboradores de uma forma mais justa, precisa e eficaz, as empresas recorrem a vários métodos de avaliação, tais como o desempenho dos colaboradores, o desempenho do avaliado comparando como desempenho dos restantes colaboradores, a administração por objetivos (comparação dos resultados alcançados com os objetivos estabelecidos) e a Avaliação 360 graus (opinião da

---

<sup>3</sup> n.º 10 do art. 131º do CT.

participação de todos os intervenientes que interagem com o avaliado, possibilitando assim uma visão mais abrangente do seu desempenho) (Sobral e Peci, 2013).

Normalmente estes métodos de avaliação são efetuados pela chefia do colaborador de maneira a reforçar a hierarquia. No entanto, algumas empresas atribuem a responsabilidade da avaliação de desempenho ao diretor do departamento ou à equipa, principalmente quando estão estruturadas em equipas autossuficientes (Sobral & Peci, 2013).

A avaliação de desempenho só cumpre o seu objetivo se for dado o feedback aos avaliados. Por esse motivo, a avaliação de desempenho é geralmente finalizada com uma entrevista de avaliação, na qual o supervisor e o colaborador analisam a avaliação do desempenho, fazem planos para os problemas encontrados e reforçam o bom desempenho. A partir da entrevista, procura-se esclarecer dúvidas, analisar os pontos fracos do desempenho, conhecer as motivações e insatisfações dos colaboradores e delinear um plano de melhoramento (Sobral & Peci, 2013).

Assim, conclui-se que a avaliação de desempenho tem uma função determinante em termos estratégicos, pois por um lado possibilita medir o desempenho atual face aos objetivos estratégicos traçados e por outro permite definir decisões estratégicas para o futuro (Bilhim, 2009).

### **1.3.7 Processamento de remunerações**

A motivação dos colaboradores é fundamental nas empresas bem-sucedidas (Chiavenato, 2014), assim a retribuição é um dos elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos colaboradores.

Retribuição é a remuneração atribuída ao colaborador de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal, através dos seus conhecimentos e competências, recebendo em troca uma recompensa quantitativa pelo seu trabalho (Chiavenato, 2014).

A retribuição é uma área do departamento de Recursos Humanos (Processamento Salarial) muito exigente, pois engloba a retribuição base (pagamento fixo que o colaborador recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou salário por hora), os incentivos salariais (programas desenhados para recompensar colaboradores com

elevando desempenho) e os benefícios (Seguro de vida Seguro saúde, Refeições subsidiadas, Transporte subsidiado).

Durante este processo o técnico de RH tem que ter em consideração o número de dias trabalhados, o subsídio de alimentação, o subsídio de férias/natal, as folgas, as faltas não justificadas, as horas extras a pagar, a Segurança Social (SS), o Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS), entre outras.

Para além destes dados, o técnico de RH tem de cumprir as obrigações legais estabelecidas, de acordo com o CT o montante da retribuição deve ser disponibilizado ao colaborador na data do vencimento (estabelecida no contrato de trabalho) ou em dia útil anterior<sup>4</sup>, devendo ser paga no local de trabalho ou noutra lugar que seja acordado<sup>5</sup>, através do meio de cheque, vale postal ou depósito à ordem do colaborador<sup>6</sup>. E até ao pagamento da retribuição, a empresa tem que disponibilizar ao colaborador o recibo de vencimento, um documento que confirma o pagamento efetuado pela entidade patronal ao colaborador.

### **1.3.8 Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST)**

Os colaboradores passam a maior parte do seu tempo no local de trabalho, pelo menos oito horas por dia, pelo que é essencial existir um ambiente seguro, higiénico e saudável na empresa.

Neste sentido, a chefia do departamento tem a obrigação de informar<sup>7</sup> os colaboradores dos riscos que podem enfrentar no seu local de trabalho e o equipamento de proteção individual (EPI) que obrigatoriamente têm que utilizar. Normalmente estas informações encontram-se disponíveis nas fichas de descrição de funções com base nas Tabelas de Identificação de Riscos Laborais.

A empresa deve comunicar à seguradora a entrada de novos colaboradores, para os mesmos estarem abrangidos por um seguro de acidentes de trabalho. Para reforçar a segurança no trabalho, algumas empresas recorrer a empresas externas para prestarem

---

<sup>4</sup> n.º 4 do art. 278º do CT.

<sup>5</sup> n.º 1 do art. 277º do CT.

<sup>6</sup> n.º 2 do art. 276º do CT.

<sup>7</sup> n.º 1 do art. 282º do CT.

SHST com o objetivo de efetuarem inspeções ao local de trabalho, que visam identificar e avaliar os riscos profissionais existentes na empresa e desenvolver os respetivos planos de prevenção.

Em relação à higiene e saúde, o departamento de Recursos humanos agenda com a empresa de SHST a realização dos exames médicos, admissão, periódicos ou anuais e ocasionais<sup>8</sup>, de forma a “...promover a realização de exames de saúde adequados a comprovar e avaliar a aptidão física e psíquica do trabalhador para o exercício da atividade...”<sup>9</sup>.

Também os responsáveis da empresa devem proporcionar condições psicológicas e sociológicas saudáveis, atuando positivamente sobre o comportamento dos colaboradores, através de uma atividade profissional agradável e motivadora, um estilo de gerência democrático e participativo e evitando impactos emocionais, como o stress (Chiavenato, 2014).

#### **1.4 Manual de Procedimentos de Recursos Humanos**

A empresa recorre à criação de um manual de procedimentos quando está preocupada em divulgar aspetos estáveis que, normalmente, estão relacionados com a estrutura organizacional e os seus métodos, rotinas e procedimentos administrativos básicos. (Oliveira, 2006).

De acordo com Oliveira (2006, p. 352) o manual administrativo “é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e colaboradores da empresa, bem como a forma como estes devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto”.

Assim, a preparação de um manual administrativo deve respeitar alguns aspetos, tais como: reconhecimento da empresa necessitar do manual; determinar a finalidade do manual; escolher o conteúdo a aplicar; atribuir a responsabilidade da criação e atualização do manual; e atribuir um critério de utilização (Oliveira, 2006).

---

<sup>8</sup> Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, n.º 3 do art. 108ª.

<sup>9</sup> Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, n.º 1 do art. 108ª.

Os manuais administrativos apresentam várias vantagens (Oliveira, 2006):

- correspondem a uma importante e constante fonte de informações sobre os trabalhos na empresa;
- ajudam a fixar critérios e padrões, bem como uniformizam a terminologia técnica básica do processo administrativo;
- possibilitam a normatização das atividades administrativas;
- possibilitam treinar aos novos e antigos colaboradores da empresa;
- possibilitam efetivo crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos realizados;
- representam um instrumento efetivo de consulta, orientação e treino na empresa.

Assim sendo, a criação de manuais administrativos tem como principal objetivo facilitar o trabalho, tanto aos colaboradores como aos gerentes, pois estabelece instruções que permitem a execução de uma rotina para as funções específicas, permitindo redução de custos, erros e tempo de treino (Soares, 2013).

Existem vários tipos de manuais administrativos que vão ao encontro das diferentes necessidades da empresa, entre eles destaca-se o manual de procedimentos. Define-se procedimentos os planos que são necessários para se alcançar um objetivo específico (Teixeira, 1998); uma série de etapas sequenciais e inter-relacionadas que devem ser seguidas para responder a uma situação bem estruturada (Sobral & Peci, 2013).

Os procedimentos de RH constituem uma abordagem formalizada para lidar com atividades específicas do departamento de RH, especificando o que deve ser feito e como deve ser feito (Armstrong & Taylor, 2014)

De acordo com Cury (1981, citado por Oliveira, 2006) o manual de procedimentos tem como finalidades:

- Veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços;
- Proporcionar, por intermédio de uma ou mais unidades organizacionais, métodos que possibilitam a execução uniforme dos serviços;
- Atribuir às unidades organizacionais competências para definição das informações que são incluídas no manual; e

- Coordenar as atividades das unidades organizacionais, permitindo a realização racional dos propósitos da empresa.

Os elementos principais que fazem parte do manual de procedimentos são (Oliveira, 2006):

- Procedimentos: a indicação de como são executados os trabalhos dentro do processo administrativo;
- Formulários: a indicação dos documentos que circulam no processo administrativo;
- Anexos.

De forma que os procedimentos incluídos nos manuais sejam bem aplicados, é necessário existir um processo contínuo de revisão, atualização e distribuição. Além disso, o manual deve estar bem ordenado e ser de fácil entendimento para todos os colaboradores (Soares, 2013).

Ao longo deste primeiro capítulo, foram transmitidos os principais conceitos relacionados com o tema Gestão de Recursos Humanos, bem com a contextualização das práticas de GRH. Para além disso, foi explicado a importância e as vantagens que um manual de procedimentos tem para uma empresa. Assim, segue-se o segundo capítulo, Caracterização da empresa acolhedora.

## 2 Capítulo

---

### Caraterização da empresa acolhedora

## Síntese introdutória

Neste capítulo é apresentada a empresa onde se realizou o estágio curricular, é mencionada a sua história, a localização e a caracterização da sua atividade, expondo a missão, a visão, os valores, os princípios e a responsabilidade social. Consta ainda, a análise do perfil dos visitantes, da concorrência e a análise interna e externa da empresa através da matriz SWOT. Por fim, é apresentada a estrutura organizacional da empresa e a caracterização dos Recursos Humanos da empresa.

### 2.1 Apresentação da empresa

A empresa Mundo Aquático - Parques Oceanográficos de Entretenimento Educativo S.A., conhecida carinhosamente por Zoomarine (figura 2.1), oferece há 30 anos aos visitantes uma oportunidade única para ver de perto e aprender com animais exóticos. A sua atividade principal é a exploração de Parques de Diversão e Temáticos, inspirada na vida marinha com uma forte componente de animação, lazer e educação ambiental, tendo como lema de atividade “Manter a Vida – Preservar a Natureza”.

*Figura 2.1 - Logótipo do Zoomarine*

Fonte: Google acedido em 21/07/2020



Iniciou a sua atividade, como sociedade limitada, em 1989 e após 22 meses de negociações e de muito trabalho foi inaugurado o Parque Temático Zoomarine, a 3 de agosto de 1991, com apresentações diárias de golfinhos, leões-marinhos e aves exóticas.

Concretizou-se, assim, o sonho do seu fundador e Presidente, Pedro Lavia, o de proporcionar “sensações únicas numa viagem pelo mundo do conhecimento e aventura onde adultos e crianças descubrem os mistérios da vida marinha num dia repleto de surpresas e emoções” (Zoomarine, 2016).

Sete anos mais tarde, em 1998, foi transformada em sociedade anónima, Mundo Aquático – Parques Oceanográfico de Entretenimento Educativo, S.A. (Zoomarine). A empresa tem a exploração do Parque Oceanográficos Zoomarine, na Guia (Albufeira),

figura 2.2, no coração da principal região turística de Portugal, mantendo a sua sede em Lisboa.

Figura 2.2 - Localização do parque

Fonte: Google Maps 21/07/2020



Ao longo destes 30 anos, o primeiro parque temático em Portugal direcionado para a animação cultural, já passou por muitos marcos históricos (apêndice A) que permitiram desenvolver mérito e reconhecido labor na conservação ativa das espécies, mantendo o lema que sempre orientou a atividade do Zoomarine, “Manter a vida – Preservar a Natureza”. Neste sentido, o Zoomarine orgulha-se de ser distinguido regularmente com inúmeras atribuições de galardões nacionais e internacionais (apêndice B).

Anualmente recebe mais de meio milhão de visitantes, empregando, em média, 293 trabalhadores, contribuindo ativamente para a empregabilidade e desenvolvimento económico e social da comunidade local.

## 2.2 Caracterização do Parque Aquático

O Zoomarine – Parque Oceanográfico de Entretenimento Educativo, S.A. é um parque temático, aberto em período sazonal (de março a novembro), que inspirado na vida marinha, oferece aos visitantes um leque variado de apresentações, diversões, exposições e sessões temáticas com o objetivo de uma forma dinâmica e divertida

passar uma mensagem educativa “promover o conhecimento, a preservação e a educação ambiental” (Zoomarine, 2016).

O bilhete de visita ao Parque Temático Zoomarine permite o usufruto ilimitado de todas as suas atividades. Pode ser adquirido online ou na bilheteria e existem três opções disponíveis, o nomeadamente o bilhete diário, o bilhete Experiências Dolphin Emotions (incluído a entrada no parque) ou passe anual, sendo que seu o valor varia consoante a época balnear (apêndice C).

Ao longo dos 17 hectares (figura 2.3), os 600 mil visitantes anuais, podem passar momentos agradáveis em família e amigos através das diversas atividades (apêndice D) que abrangem as vertentes educativa, lazer/diversão e aquática, tais como o espetáculo “Sonho e Fantasia”, a “Praia de Ondas”, o “Cinema 4D”, o “Aquário Oceanus”, o “Jurassic River” e o programa “Dolphin Emotions” que permite interagir com a família golfinhos-roazes. Os visitantes também têm acesso as áreas de lazer, de restauração, das lojas com o merchandising temático do parque e dos serviços gerais (apêndice E).

Figura 2.3 – Mapa do parque Zoomarine

Fonte: Site Zoomarine



Ao longo do parque é possível ver 1600 animais de 259 espécies (Diário de Notícias, 2018), entre estas, várias pertencem a projetos de conservação e educação ambiental. Neste sentido, em 2002 abriu o Porto d’Abrigo do Zoomarine (Pd’AZ) - o primeiro Centro de Reabilitação de Espécies Marinhas, em Portugal, tendo como objetivos resgatar, reabilitar, devolver ao meio natural e apoiar a arrojamentos mortos.

Para além de toda esta diversidade de serviços, o Zoomarine ainda disponibiliza o parque para organizações de eventos/casamentos “**Wedding Venuus & Events**”, tem um **Centro de estudos – Zoológica**, um **ATL – Os Guardiões** e um programa de **Campo de Férias – Clube de Sam** onde os mais jovens tem a possibilidade de pernoitar no parque.

## **2.2 Missão, Visão, Valores e Princípios**

### **➤ Missão**

Promover o conhecimento, a preservação e a educação ambiental de uma forma divertida e apaixonada. Transportar adultos e crianças a um mundo de sonho e fantasia, criando emoções e sensações únicas que tocam corações e despertam mentalidades (Zoomarine, 2018).

### **➤ Visão**

Ser um dos melhores parques do mundo, transmitir valores assentes em três princípios fundamentais: Bem-Estar animal, Satisfação do Cliente e Conhecimento sobre os Oceanos. De uma forma simples, apaixonada e emocional despertar mentalidades para a conservação e a proteção da vida e da natureza (Zoomarine, 2018).

### **➤ Valores**

Os Valores do Zoomarine são educar, divertir, preservar, conhecer e desenvolver, apêndice F, (Zoomarine, 2018).

### **➤ Princípios**

Os princípios do Zoomarine baseiam-se em integridade, responsabilidade, competência, confidencialidade, equidade e lealdade, apêndice G, (Zoomarine, 2018).

### 2.3 Responsabilidade social empresarial

Contreiras, Machado e Duarte (2015) concluíram que a empresa Zoomarine pode ser considerada como uma empresa modelo na relação que tem com as suas principais partes interessadas (trabalhadores, comunidade, fornecedores, ambiente, clientes e acionistas), pois obteve uma classificação bastante elevada em todos os itens focalizados nos procedimentos de responsabilidade na elaboração comercial do produto, quer no relacionamento a montante com os fornecedores, quer na gestão da relação, a jusante, com os clientes, quer no bom relacionamento com a comunidade local.

De acordo com o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001, p. 4), a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é definida como sendo “... o conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e um para um ambiente mais limpo.”

Com o mercado extremamente competitivo, e com um público externo cada vez mais exigente, as empresas poderão diferenciar-se pela adoção de práticas distintas em prol do ambiente e da sociedade. Esta forma de atuação aumenta o valor percebido da empresa trazendo maior notoriedade, visibilidade, fomentando a empatia e, logo, promovendo a rentabilidade da mesma (Biorumo, 2005).

A forma de aplicação da RSE nas empresas subdivide-se em duas dimensões - interna e externa. A dimensão interna refere-se às práticas socialmente e ambientalmente responsáveis, e a dimensão externa, refere-se à responsabilidade social que passa para além da esfera da própria empresa, abrange as comunidades locais, os parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, os direitos humanos e preocupações ambientais globais (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

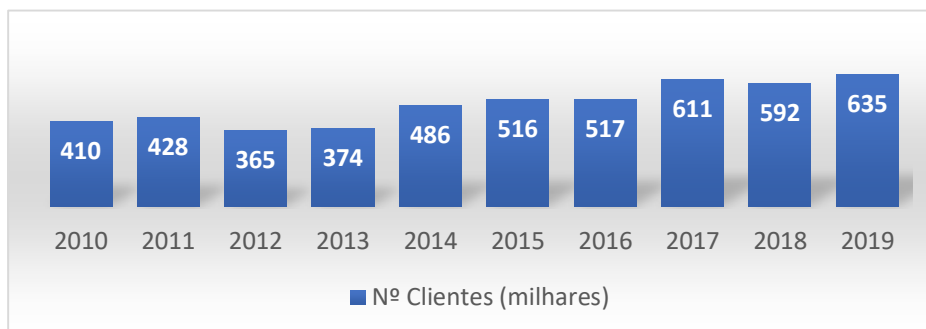
A empresa Zoomarine consciente da importância da responsabilidade social na sua atividade, tem desenvolvido ações que apoiam tanto o desenvolvimento da comunidade onde atua, como a preservação do meio ambiente e também o investimento no bem-estar dos funcionários, destacando-se projetos como o **“Educar”**, **“Operação Montanha Verde”**, **Sistema Solar Fotovoltaico** e **“Festa do Sorriso”** (Apêndice H).

## 2.4 Perfil dos visitantes

O Parque Temático Zoomarine, considerado um dos ex-libris do Algarve, é a atração mais visitada na região e uma das principais atrações do país, com uma média de visitantes acima dos 600 mil/ano (figura 2.4).

Figura 2.4 - Evolução do número de clientes

Fonte: Elaboração Própria

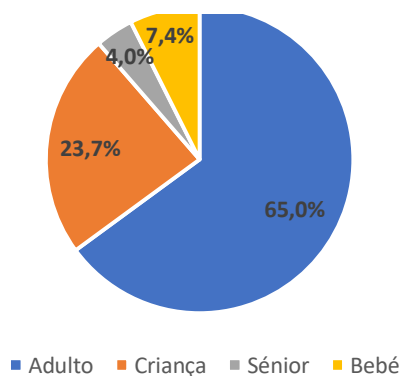


Com o aumento da competitividade, é fundamental que as empresas conheçam o seu público, pois ajuda a direcionar os seus produtos ou serviços, as suas promoções e a sua forma de comunicação, a fim de atrair visitantes de forma mais eficaz.

De acordo com os dados de 2019, conclui-se que o público-alvo é maioritariamente familiar (figura 2.5), a maioria dos visitantes tem entre 25 e 45 anos de idade, seguindo a faixa etária dos 3 aos 11 anos.

Figura 2.5 - Faixa etária dos clientes

Fonte: Elaboração Própria



O parque é a principal escolha de entretenimento tanto para os clientes nacionais como para os estrangeiros, apesar do segmento de mercado com mais percentagem ser o internacional com 51,4%, tem apenas uma diferença mínima de 2.8% em relação ao mercado nacional (48.6%). Dos 51.4% dos clientes estrangeiros, o mercado com maior notoriedade é o mercado da Grã-Bretanha com 31.5%, seguindo o mercado espanhol com 4,3%.

## 2.5 Análise da concorrência

A análise da concorrência é necessária para a tomada de decisões estratégicas, pois geralmente as empresas não são únicas no mercado, por isso precisam de ter uma noção clara de quem são os seus concorrentes, para criar maior valor para os clientes e para atingir um nível de desempenho superior ao alcançado pelos seus concorrentes, de forma a adquirir vantagem competitiva.

Os concorrentes são, segundo Sobral e Peci (2008), as outras empresas que atuam no mesmo setor ou no mesmo tipo de negócio, e que oferecem os mesmos produtos e/ou serviços, sendo considerados concorrentes diretos. As empresas que apesar de não fornecerem um serviço idêntico, mas disputam os mesmos clientes são considerados concorrentes indiretos.

Dos concorrentes diretos destacam-se (figura 2.6):

Figura 2.6 - Dados da concorrência

Fonte: <https://www.krazyworld.com/homepage>, <https://zoolagos.com/en>, <https://aquashowpark.com/>

	<b>Krazy World</b>	<b>Zoo de Lagos</b>	<b>Aquashow Park Hotel</b>
<b>Ano de Abertura</b>	1998	2000	2001
<b>Localização</b>	Algoz	Lagos	Quarteira
<b>Horário</b>	Aberto todo o ano (10h às 17H)	Aberto todo o ano (10h às 17h/19H)	maio a setembro (10h às 17:30h/18h)
<b>Categoria</b>	Parque Temático	Parque Temático	Parque Aquático
<b>Atividades e Atracções</b>	- Alimentação de Animais; - Interação com os animais; - Minigolfe; - Piscinas; - Parque Nature Play; - Kart a Pedal.	- Boulders Beach: observação de Pinguins africanos. - Alimentação de Animais; - Interação com Lémures.	- Maior Piscina de Ondas de Portugal; - Piscina Tropical e de Natação; - Montanhas Russas; - Escorregas e Tubos; - Show de Araras, de Aves de Rapina e de Repteis.
<b>Preços</b>	Preços mais baixos	Preços mais baixos	Preços mais altos

Em relação aos concorrentes indiretos são considerados todos os outros parques existentes em Portugal, a praia, os centros comerciais, os desportos e os festivais. De acordo com o “Relatório Final – O Perfil do Turista que visita o Algarve, pág. 36, 2016” realizado pela Região de Turismo do Algarve e a Universidade do Algarve, tanto os turistas tradicionais como os turistas residenciais, procuram no Algarve, a praia (42% e 47%), Desporto (9% e 6%) e Relaxar (8% e 10%).

## 2.6 Análise Swot

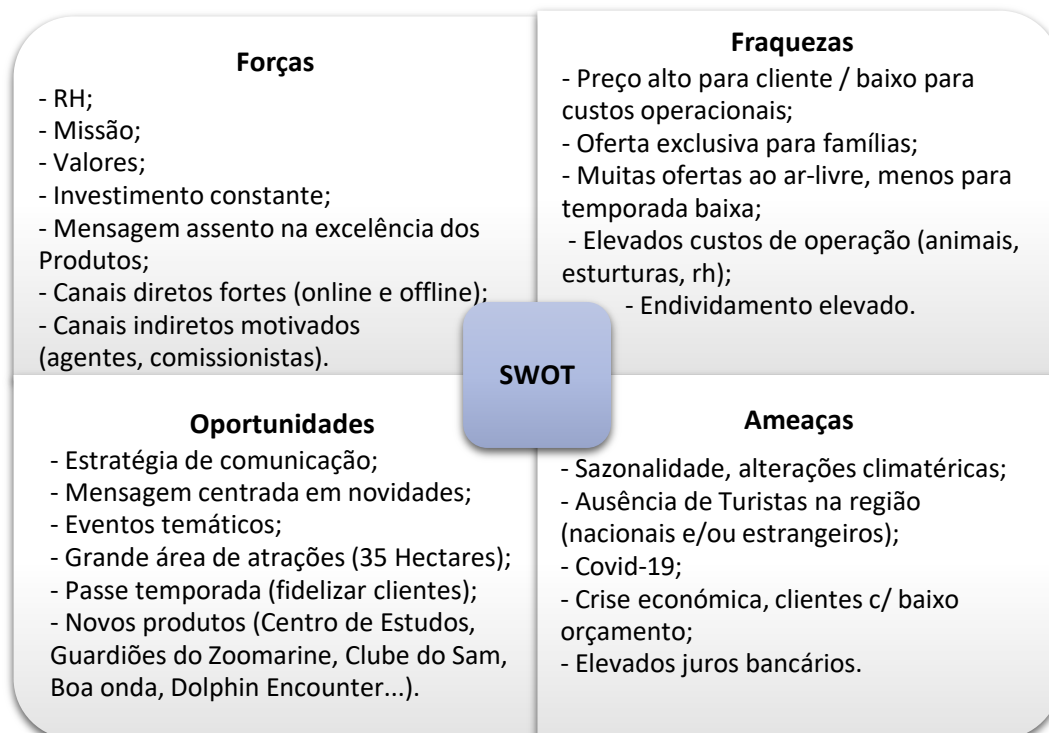
A análise SWOT é uma ferramenta que auxilia o planeamento estratégico da empresa e visa analisar o ambiente interno e externo empresarial. O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

A conjugação destas componentes coloca a empresa em condições de tirar proveito das forças internas; fortalecer as fraquezas internas, para evitá-las ou eliminá-las; aproveitar as principais fraquezas dos concorrentes e defender contra os concorrentes fortes (Wood, 2010).

Tendo por base esta ferramenta, procede-se à sua aplicação no contexto geral da empresa Zoomarine (figura 2.7):

Figura 2.7 - Análise Swot do Zoomarine

Fonte: Elaboração Própria



Após análise SWOT aplicada aos Recursos Humanos, verifica-se que em relação às:

- **Forças:** destaca-se o clima organizacional; o esforço e dedicação de muitos colaboradores (modelos de motivação); a aposta contínua na formação e em novas competências; as qualificações específicas em matérias determinantes

que fazem a diferença para a concorrência; o nível do serviço prestado ao cliente final; o reconhecimento generalizado do investimento necessário no serviço e também no aumento das qualificações e das competências (mais conhecimento, competências e competitividade).

- **Fraquezas:** destaca-se o sistema de transferência da informação pois existe diferentes áreas, competências, modelos comunicacionais e públicos internos provocando esforços redobrados e risco de perda de informação; o facto de ser uma empresa de gestão familiar e de alguns gestores terem pouca experiência na implementação de outros modelos de gestão, aumenta a probabilidade de conflito em relação aos processos de mudança; a capacidade remuneratória.
- **Oportunidades:** mencionar a importância que os colaboradores dão cada vez mais a um emprego que consiga proporcionar ao mesmo tempo prazer (Lazer; Educação; Valores e Emoção); forte imagem corporativa; mercado de trabalho com oferta mais qualificada; oferta de estágios; investimento constante; criatividade e processos de melhoria na produtividade da empresa;
- **Ameaças:** destaca-se a sazonalidade da atividade na empresa; o calendário escolar; a legislação fiscal; as empresas a operar em mercado paralelo; baixa população residente para a oferta.

Como plano de ação a estratégia da empresa Zoomarine centra-se numa melhoria contínua; controlo dos custos operativos; continuar a apostar na segurança e no controlo dos riscos laborais; aumentar os rácios de produtividade e competências; clarificar responsabilidades e atribuições.

## 2.7 Estrutura organizacional da empresa

De acordo com Chiavenato (2014) a estrutura organizacional é uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem, a fim de que os objetivos da empresa sejam atingidos e seu equilíbrio interno seja mantido, sendo a representação da estrutura organizacional feita através de um desenho gráfico, o organograma.

Para Lacombe e Heilborn (2017), o organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional, especificando os seus órgãos, as principais relações hierárquicas dentro de uma empresa, os departamentos e seus colaboradores

em questão, permitindo que os colaboradores da empresa tenham conhecimento de quais são as suas responsabilidades, funções e a quem devem reportar.

Conforme a representação gráfica do organograma (anexo 1), a empresa Zoomarine apresenta uma estrutura vertical com cinco níveis hierárquicos, Administração, Direção Geral, Direções de Departamentos, Chefias de departamentos e Pessoal Operacional.

No topo da estrutura encontra-se a Administração que é constituída pelo Presidente e Fundador Pedro Lavia e pelos administradores José Ignacio Cobo e Tiago Pierotti, mais abaixo a Direção Geral que é coordenada pelo administrador José Ignacio Cobo.

A organização interna da empresa Zoomarine assenta o seu estilo de organização em 16 departamentos, e cada departamento está dividido por seções de trabalho e é orientado por um Diretor e Chefia de departamento.

De acordo com Camara, Guerra e Rodrigues (2013) o aumento dos níveis hierárquicos amplia a complexidade da organização, pois estimula a criação de barreiras hierárquicas, visto aumentar o potencial de distorções das instruções e da comunicação em geral, tornando mais difícil a coordenação de ações.

Assim, a comunicação é considerada um processo central da vida organizacional, neste sentido, a empresa Zoomarine através do Manual de Acolhimento e Integração e da formação de “Boas práticas de acolhimento e integração” fornece uma imagem da empresa e presta todas as informações que possam contribuir para que a atividade dos colaboradores seja pautada por um bom desempenho e ajude a alcançar a satisfação profissional e pessoal, criando assim laços com a empresa.

## **2.8 Caracterização dos Recursos Humanos do Zoomarine**

Os Recursos Humanos são elementos fundamentais para o sucesso da empresa, são eles que garantem a qualidade e excelência dos serviços prestados, nesse sentido é importante dar a conhecer os Recursos Humanos da empresa Zoomarine. O Zoomarine, de acordo com os dados recolhidos para o Relatório Único (RU) <sup>10</sup> de 2019, apresentou

---

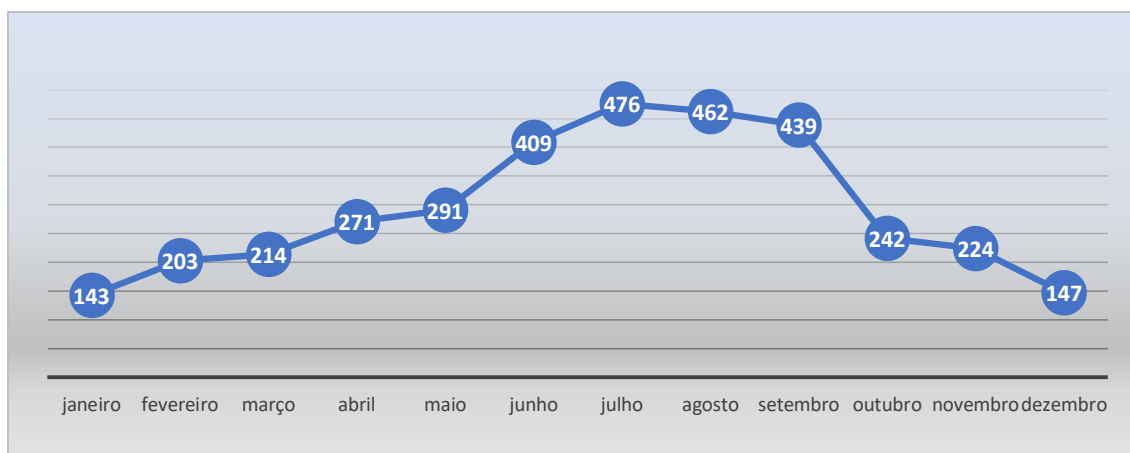
<sup>10</sup> RU é um relatório anual que descreve detalhadamente a atividade social da empresa, inclui o quadro de pessoal, o fluxo de entrada e/ou saída de colaboradores, o relatório anual de formação contínua e das atividades do serviço de segurança e saúde e a informação sobre prestadores de serviços.

uma média de 293 colaboradores, 47% género masculino e 53% género feminino, entre os quais 103 colaboradores efetivos e os restantes colaboradores sazonais.

Devido à sazonalidade característica da região Algarvia e à atividade do parque temático, existe a necessidade de reforçar os Recursos Humanos. Neste sentido na altura da reabertura do parque a empresa Zoomarine reforça o seu quadro de admissões e/ou readmissões de + 100 colaboradores, e + 150 colaboradores na época mais alta, chegando a empresa Zoomarine a ter 476 colaboradores, no mês de julho de 2019, figura 2.8.

Figura 2.8 - Número de colaboradores do Zoomarine

Fonte: Relatório Único de 2019 da empresa Zoomarine



No final do ano de 2019, o número total de colaboradores efetivos da empresa Zoomarine era de 103, dos quais 52 do género masculino e 51 do género feminino, demonstrando, assim, a política da empresa de aplicar a igualdade de género.

Em relação a faixa etária, a mais representativa é dos 31-45 anos onde se inserem 65 dos colaboradores, o que representa 63% do total de colaboradores efetivos.

No que diz respeito às habilitações literárias, a maioria dos colaboradores efetivos detêm habilitações de nível secundário e nível básico. Contudo, 49 colaboradores detêm habilitações de nível superior, sendo a licenciatura a habilitação literária predominante.

O departamento que emprega mais colaboradores efetivos é o departamento de Mamíferos Marinhos, com 20 colaboradores, visto ser o departamento que são necessários mais Recursos Humanos para assegurar o bem-estar dos animais marinhos.

Face à antiguidade, 39 colaboradores estão há 5 anos na empresa, enquanto 23 colaboradores apresentam um tempo de permanência situado entre os 16 e os 20 anos, indicando estabilidade na empresa.

Assim, a empresa Zoomarine apresenta uma estrutura vertical com cinco níveis hierárquicos e 16 departamentos, tendo 103 colocadores efetivos, onde 63% dos colaboradores encontram-se na faixa etária 31-45 anos, 52% detêm habilitações de nível secundário e 38% estão há 5 anos na empresa.

Apresentada a empresa onde se realizou o estágio curricular, segue-se o terceiro capítulo, Atividades de estágio.

### **3. Capítulo**

---

### **Atividades de Estágio**

## **Síntese introdutória**

Este capítulo tem como objetivo contextualizar o estágio e apresentar o projeto desenvolvido ao longo do mesmo, Manual de Procedimentos.

### **3.1 Contextualização do estágio**

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Algarve (ESGHT – UAIG) da Escola Superior Gestão, Hotelaria e Turismo, é proposto ao aluno a realização de um trabalho final de mestrado, sendo disponibilizado três hipóteses para obtenção do grau de Mestre: dissertação, trabalho de projeto ou relatório de estágio. Neste sentido, a opção escolhida foi a realização e redação de um relatório de estágio, pois este oferece a oportunidade da estagiária possuir experiência profissional na área de GRH e colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da sua formação académica.

O estágio decorreu no departamento de Recursos Humanos da empresa “Mundo Aquático - Parques Oceanográficos de Entretenimento Educativo S.A.”, designada ao longo do relatório por Zoomarine. Teve a duração de 8 meses (decorreu entre o dia 14 de outubro de 2019 e o do dia 23 de junho de 2020), respeitando, assim, as horas legalmente estabelecidas (1260h), embora tenham sido realizadas atividades mesmo depois do estágio terminar.

O estágio foi realizado presencialmente até ao dia 13 de março, a partir desta data foi realizado em teletrabalho, anexo 2, devido à atual situação pandémica do COVID-19 e ao plano de contingência do Zoomarine (lay-off), apêndice I.

Em relação à entidade acolhedora, todo o processo foi orientado pela Dra. Isabel Delgado, Diretora de Recursos Humanos & Marketing, e pela Dra. Carla Duarte, chefia do departamento de RH, auxiliadas pelos restantes membros do DRH, o que se tornou crucial na transferência de conhecimentos e experiência profissional dentro de uma realidade organizacional.

O estágio foi orientado pela Professora Doutora Maria Brás, a qual teve um papel fundamental no cumprimento dos objetivos definidos, assim, como em todo o processo burocrático entre a entidade acolhedora e académica.

### **3.2 Motivação, contributos e objetivos do estágio**

O estágio teve como principais objetivos gerais: (i) enquadrar as práticas de Gestão de Recursos Humanos estudadas no primeiro ano do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos no contexto da empresa; (ii) proporcionar à aluna a aprendizagem de competências profissionais num contexto real de trabalho e (iii) desenvolver o espírito crítico, dinâmico e empreendedor.

Em relação ao objetivo específico, este foi o de criar um manual descritivo dos procedimentos internos adotados no DRH do Zoomarine, com o tema: “Manual de Procedimentos no departamento de Recursos Humanos do Parque Temático Zoomarine”.

Este objetivo surgiu da vontade da estagiária em desenvolver um projeto, juntamente com a sugestão do tema por parte da Diretora de Recursos Humanos. Trata-se de um documento criado de raiz, o qual harmoniza as práticas desenvolvidas e possibilita à empresa um fácil acesso aos procedimentos internos de cada área funcional a saber: recrutamento e seleção; acolhimento e integração; formação profissional; gestão administrativa/geral; segurança, higiene e saúde no trabalho; orçamentação; serviços sociais/satisfação do colaborador; requisitos legais/oficiais; processamento de remunerações; procedimentos termo de contrato; fardamento.

Para este objetivo ser atingido foi necessário a estagiária acompanhar todos os procedimentos aplicados em cada área funcional pelos colaboradores, de forma a transcrever detalhadamente os procedimentos. Tal tarefa não foi fácil de realizar, pois metade do estágio foi em teletrabalho, nesse sentido para tentar minimizar a situação, houve necessidade de recorrer a videochamadas e trocas de e-mails entre os colaboradores do DRH, mesmo depois do fim do estágio.

### 3.3 Caracterização do Departamento de Recursos Humanos do Zoomarine

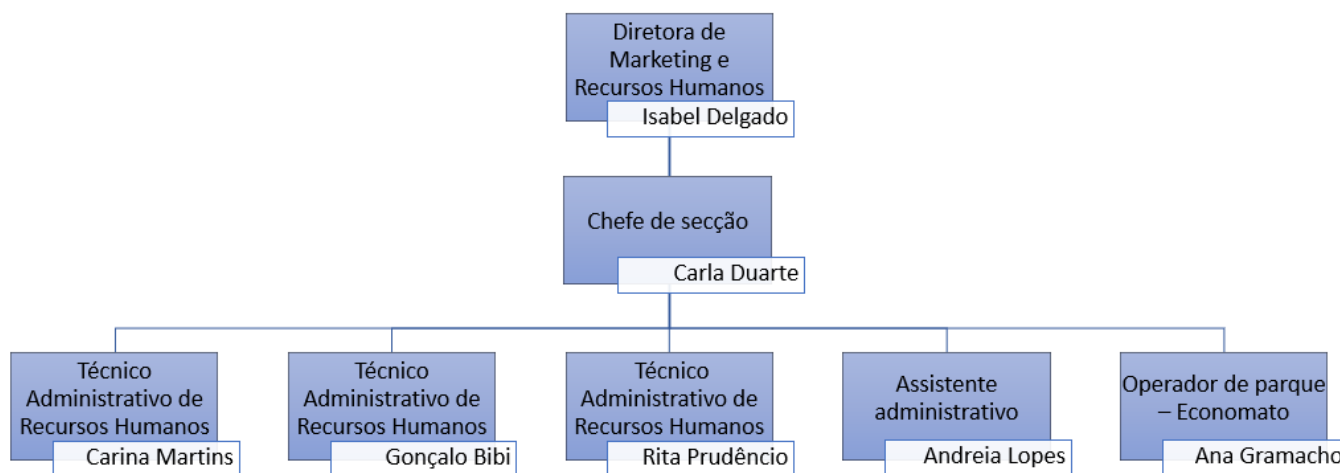
O DRH é o departamento mais importante da qualquer empresa pois intervém na cultura organizacional, neste sentido é importante dar a conhecer a estrutura organizacional do DRH da empresa Zoomarine.

O DRH tem uma estrutura organizacional de 3 níveis hierárquicos (Diretora, Chefe de Seção e Técnicos/Assistente/Operador), composto por 7 colaboradores (figura 3.1):

- 4 efetivos (Diretora de Marketing e Recursos Humanos, Chefe de seção e 2 Técnicos Administrativos de Recursos Humanos);
- 2 em contrato sazonal (Técnico Administrativos de Recursos Humanos e Assistente Administrativa);
- 1 em contrato de part-time (Operador de parque – Economato).

Figura 3.1 - Organograma do departamento de Recursos Humanos

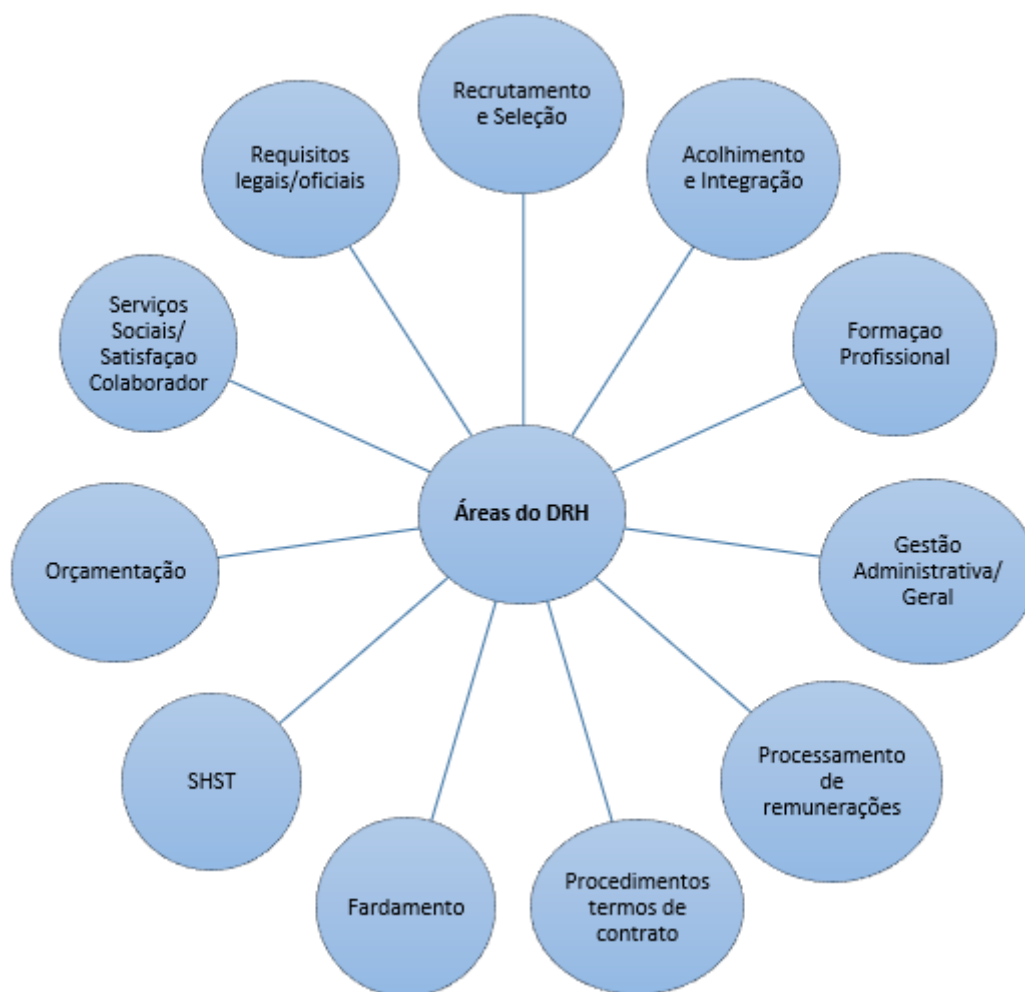
Fonte: Elaboração própria



O DRH está dividido em 11 áreas (figura 3.2) e a cada colaborador é designado a função que deve desempenhar nas diversas áreas (apêndice J).

Figura 3.1 - Áreas do departamento de Recursos Humanos

Fonte: Elaboração própria

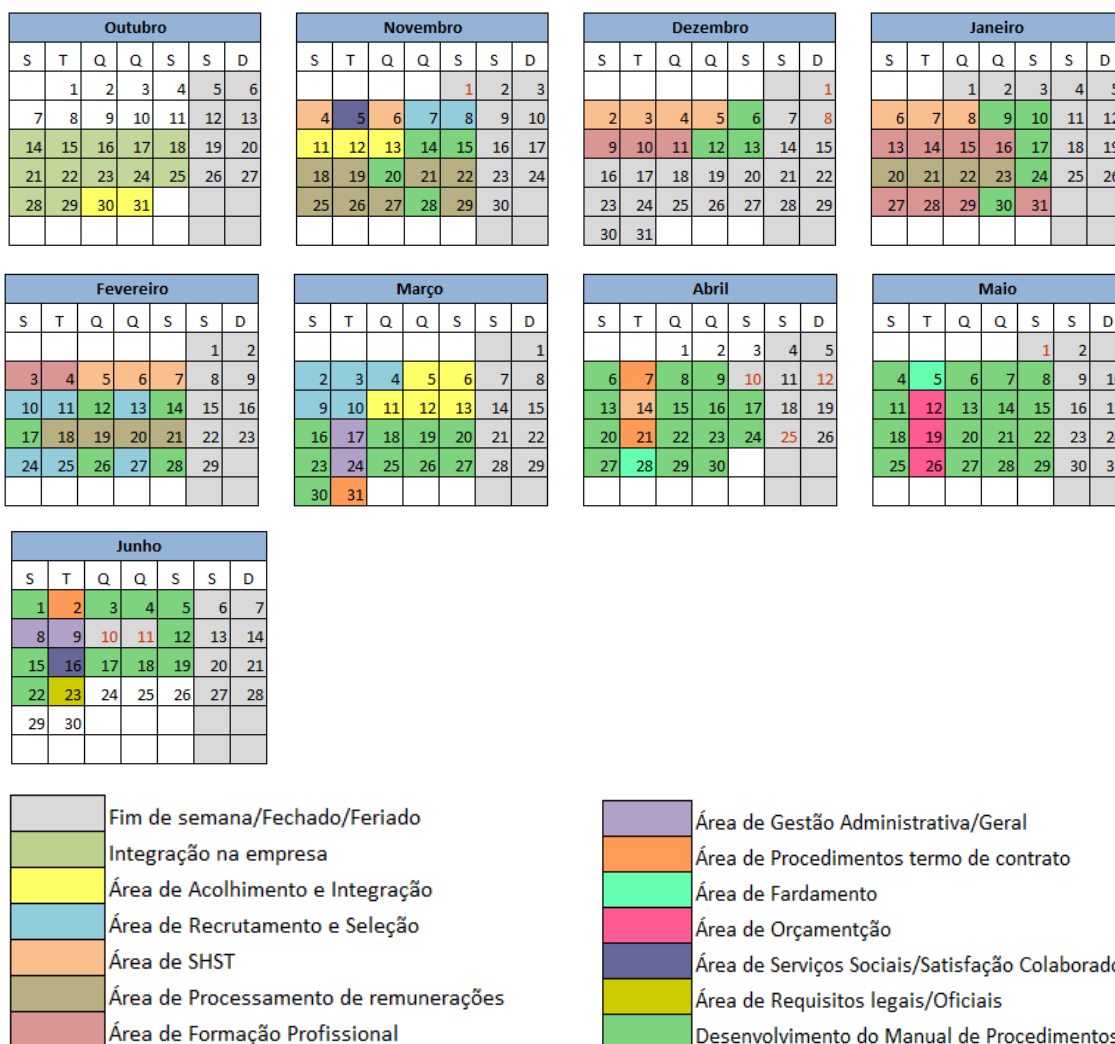


### 3.4 Cronograma de atividades

A figura 3.3, mostra as atividades desenvolvidas ao longo das 33 semanas de estágio. Nos primeiros meses, o estágio esteve direcionado para as áreas mais praticas do departamento, depois direcionou-se mais para o objetivo do estágio (criação do manual de procedimentos) e para as áreas teóricas (Área de Gestão Administrativa/Geral, Procedimentos termo de contrato, Fardamento, Orçamentação, Serviços Sociais/Satisfação do Colaborador e Requisitos legais/oficias), pois devido à situação do plano de contingência, só foi possível realizar o resto do estágio em teletrabalho.

Figura 3.3 - Cronograma das atividades realizadas

Fonte: Elaboração própria



### 3.5 Acolhimento e integração da estagiária

A primeira semana de estágio foi dedicada ao acolhimento e integração da estagiária na empresa, incluiu:

- as boas-vindas oficiais com uma breve apresentação às chefias e aos colaboradores do DRH;
- apresentação do local de trabalho à estagiária;
- preenchimento da ficha de admissão, de forma a obter os dados pessoais da estagiária para serem inseridos no livro Relatório de estagiários e no Primavera Executivo – RH;

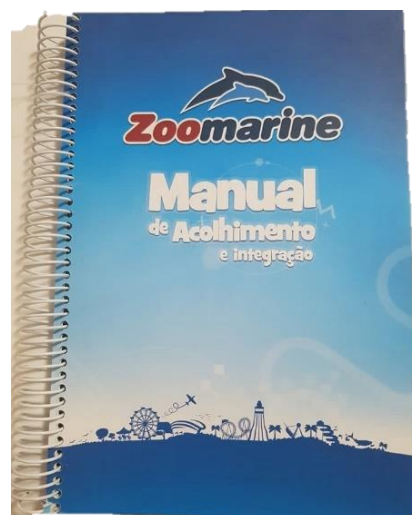
- criação e entrega do cartão de identificação (figura 3.4), que para além de identificar a estagiária, serve para registar o ponto;

Figura 3.4 - Cartão de Identificação



- formação “Boa Práticas de Acolhimento e Integração” (anexo 3), a qual permitiu à estagiária conhecer a estrutura orgânica e funcional da empresa, a história, a missão, os valores, os serviços, as normas e procedimentos de S.H.S.T, a importância da educação ambiental, os modos de atendimento e acolhimento ao visitante e as condições laborais;
- entrega do “Manual de Acolhimento e Integração” (figura 3.5), manual interno da empresa com todas as informações necessárias para execução de um bom desempenho e contributo da satisfação profissional e pessoal;

Figura 3.5 - Manual de Acolhimento e Integração da empresa Zoomarine



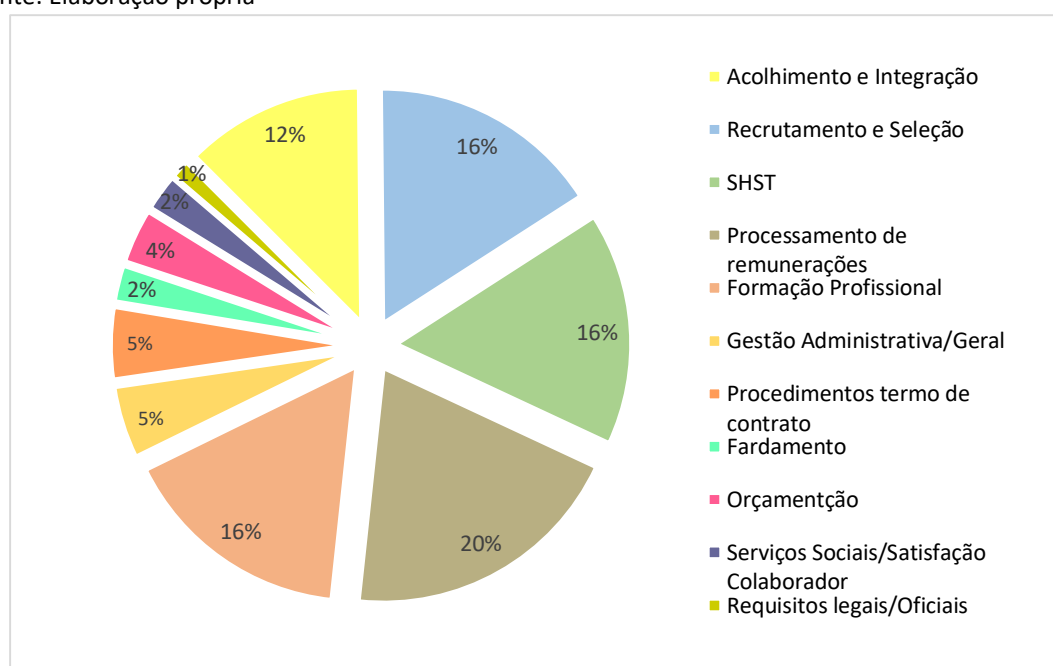
- visita guiada pelo Parque Temático com a chefe de seção (Dr.<sup>a</sup> Carla Duarte), na qual a estagiária teve a oportunidade de conhecer os diversos departamentos, bem como ser apresentada aos restantes colaboradores da empresa.

### 3.6 Atividades desenvolvidas no estágio

Apresenta-se nas seguintes subsecções as áreas mais exploradas (figura 3.6) no decorrer do estágio curricular no departamento de Recursos Humanos. Todos os procedimentos referidos estão descritos detalhadamente no Manual de Procedimentos, que consta impresso.

Figura 3.6 - Áreas das atividades desenvolvidas

Fonte: Elaboração própria



#### 3.6.1 Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção consiste numa PGRH utilizada pela empresa Zoomarine para admitir colaboradores necessários com perfil adequado às necessidades, garantindo os recursos humanos fundamentais ao crescimento e desenvolvimento da atividade.

O processo de recrutamento e seleção ocorre quando a chefia de cada departamento reporta ao DRH a necessidade de criar uma vaga para um determinado cargo, esta

necessidade é reportada à Diretora de Recursos Humanos e após aprovação inicia-se o processo de recrutamento e seleção (apêndice H).

Os técnicos de Recursos Humanos começam por identificar o departamento e a função que se pretende recrutar, e com estas informações é identificado o perfil do colaborador pretendido para a determinada vaga, bem como as técnicas de recrutamento mais adequadas a aplicar.

A empresa Zoomarine tem como política de recrutamento contactar primeiramente os ex-colaboradores que obtiveram avaliação positiva no final do contrato, neste processo é averiguado se existe interesse por parte do colaborador em colaborar novamente com a empresa de acordo com as vagas e datas disponíveis.

O recrutamento interno também é fortemente incentivado na empresa, os RH têm o cuidado de tentar perceber se já existem colaboradores com o perfil pretendido para a função, muitas das vezes até são os próprios que auto propõe aos colaboradores.

Após este primeiro contato, caso ainda existem vagas por preencher, inicia-se o recrutamento externo. É criado um anúncio adequado face ao público que se pretende atingir, e é feita uma divulgação interna (e-mail e fixação nos placares internos) e divulgação externa (redes sociais, universidades, IEFP e plataformas de recrutamento).

A vaga disponível também é divulgada no site do Zoomarine, <https://recrutamento.zoomarine.pt/pt/>, com a toda a informação da função e perfil pretendido. Neste caso, os candidatos ao submeterem a candidatura são informados sobre o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) de Recrutamento e Candidaturas aplicado na empresa. A empresa Zoomarine procura aplicar as melhores práticas em matéria de segurança e proteção de dados pessoais, no estrito respeito e cumprimento da legislação aplicável neste âmbito, nomeadamente do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016 (“Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados” ou “RGPD”), e da Lei 58/2019, de 8 de agosto.

Ao terminar o prazo de candidatura é efetuado uma primeira análise/triagem às candidaturas e são impressas as pré-selecionadas. Inicia-se o contato, telefonicamente

ou via e-mail, com os pré-selecionados para tirar algumas dúvidas que surgiram ao analisar a candidatura e para agendar uma entrevista de seleção.

A entrevista de seleção, normalmente, é efetuada pela chefia do departamento de Recursos Humanos. No caso de ser uma vaga para as áreas específicas (mamíferos marinhos, Dolphin emotions, aves, locutores) a entrevista é efetuada juntamente com a chefia do departamento em questão.

Após a entrevista de seleção procede-se aos testes de seleção, teste de português e inglês. De acordo com a prestação do candidato na entrevista e nos testes de seleção é efetuado uma segunda triagem para selecionar o candidato pretendido.

No caso de ser uma vaga para as áreas específicas (mamíferos marinhos, Dolphin emotions, aves, locutores) é necessário proceder a uma segunda fase de seleção, ou seja, é efetuada uma nova entrevista com a chefia do departamento em causa e é realizada uma prova prática (teatro ou natação), só depois desta última fase, é que é efetuada a última triagem e selecionado o candidato pretendido.

Assim que é selecionado o candidato pretendido, envia-se um e-mail aos candidatos não selecionados a informar que não foram selecionados e contacta-se o candidato selecionado a informar a data de admissão, o horário e a relembrar as condições do refeitório e do fardamento. Também é pedido o número de identificação da segurança social (NISS) e a data de nascimento, bem como se necessita de transporte para combinar o horário e local.

O próximo passo, é enviar um e-mail à Diretora de Recursos Humanos a informar o número e os nomes dos novos colaboradores, de forma a inserir os dados no mapa de orçamento de admissão.

Também é enviado um e-mail para o grupo de receção com a informação dos colaboradores que necessitam de transporte, com informação do horário e local. Este mesmo e-mail é reenviado para o departamento de restauração, a informar que são mais x novos colaboradores, bem como para as chefias dos departamentos, a chefia educacional e a chefia operacional (devido às formações de acolhimento e integração) com conhecimento dos RH.

Por fim, a Diretora de Recursos Humanos procede a ficha de admissão e envia para o departamento de Recursos Humanos, de forma a proceder-se a comunicação do novo colaborador à SS e aos fundos de compensação.

Todas as candidaturas recebidas em resposta ao anúncio ou que tenham sido incluídas no processo de recrutamento, mesmo não sendo selecionadas, são digitalizadas e guardadas juntamente com todos os documentos que envolveram a candidatura (e-mail da candidatura, currículo vitae, testes, grelha de avaliação, relatório do candidato, certificado de habilitações) durante cinco anos, de acordo com o art.º 32 da Lei 7/2009 do Código do trabalho.

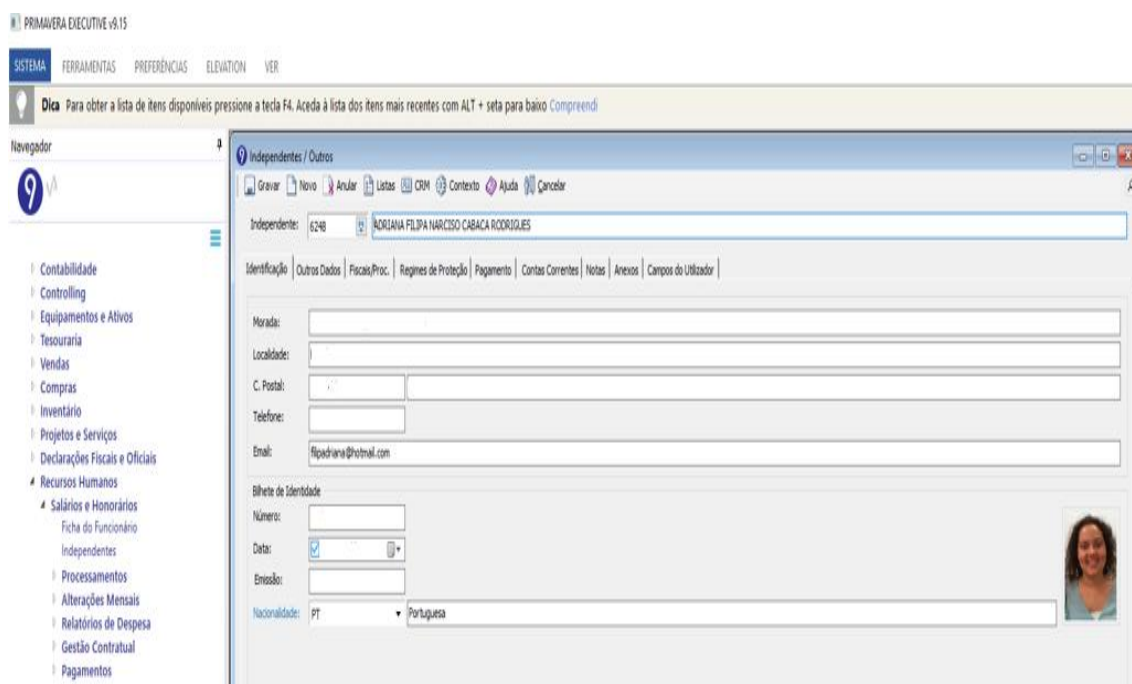
### **3.6.2 Acolhimento e Integração**

No dia da admissão, o técnico de RH começa por solicitar ao novo colaborador o preenchimento da ficha de Recrutamento e Admissão (anexo 4). Após preenchimento junta-se os documentos de identificação e todos os documentos que envolveram o recrutamento.

De seguida, inicia-se o processo de introdução de dados no programa “Primavera Executivo –RH”, figura 3.7. Após introdução dos dados, é criado o cartão de identificação, através do programa ZooGest. Antes de entregar o cartão ao colaborador é necessário que a técnica de Recursos Humanos desloque-se à entrada dos colaboradores para ativar o cartão.

Figura 3.7 - Ficha do funcionário

Fonte: Programa Primavera Executivo - RH



Outro passo muito importante é a comunicação do início da atividade do colaborador, nas vinte e quatro horas anteriores ao início da atividade ou, excepcionalmente nas vinte e quatro horas seguintes, à SS através do site : <https://app.seg-social.pt/sso/login?service=https%3A%2F%2Fapp.seg-social.pt%2Fptss%2Fcaslogin>.

Para além disso, é necessário efetuar a comunicação nos Fundos de Compensação e no Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho, através do site: <http://www.fundoscompensacao.pt/inicio>.

Após a fase mais burocrática, a empresa opta por realizar uma formação de “Boas práticas de acolhimento e integração”, com vista a enquadrar o novo colaborador na empresa, dar a conhecer a missão, os valores, a história, a cultura e regras de segurança e funcionamento. De seguida, o colaborador é reencaminhado à chefe de seção, onde dá a conhecer o local de trabalho, os colaboradores do departamento e as suas funções.

### 3.6.3 Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (S.H.S.T)

A empresa Zoomarine tem ciente a importância da segurança, higiene e saúde no trabalho, nesse sentido são aplicadas várias medidas na empresa:

#### a. Informação e atualização de medidas e riscos profissionais

Em cada departamento existe um dossier com os riscos associados com base nas Tabelas de Identificação de Riscos Laborais. Assim, o técnico de RH tem a obrigação de informar ao colaborador os riscos laborais associados às suas funções, descritos na ficha de Descrições de Funções na parte IV - Riscos Laborais.

Após o colaborador ter conhecimento dos riscos é entregue uma declaração de riscos (anexo 5) para o colaborador assinar. Esta declaração também deve ser entregue quando o colaborador muda de sector/área. Após assinatura a declaração é digitalizada e colocada no processo do colaborador, como comprovativo.

#### **b. Visitas SHST (plano e acompanhamento)**

A empresa Zoomarine tem uma empresa de SHST que anualmente, quatro vezes por ano, efetua uma auditoria ao parque, com os objetivos de verificar a existência de novos riscos; verificar se estão a ser aplicados corretamente os procedimentos de segurança; verificar se existem novas áreas ou áreas renovadas (verificar se mantem os riscos ou se surgiu novos depois da remodelação da área); verificar as condições de trabalho e verificar se os colaboradores cumprem as normas de segurança. Assim, o técnico de RH começa por criar um cronograma para o dia da visita, com indicação dos locais/áreas a visitar. Perto da visita, duas semanas antes, envia um e-mail para os responsáveis dos departamentos a pedir para lerem o relatório da visita anterior e verificarem se os perigos identificados já estão corrigidos, caso contrário solicitar a manutenção/correção com maior urgência.

No fim da visita é elaborado novo relatório que é encaminhado para o técnico/segurança do Zoomarine, como também enviado individualmente parte do relatório para as chefias dos departamentos dos riscos identificados. Por fim, é necessário atualizar a tabela “Perigos\_e\_Riscos\_Zoomarine”, onde estão indicados os riscos e as ações que estão a ser desenvolvidas para corrigir.

#### **c. Medicina no trabalho**

Existem dois tipos de exames: admissão e periódicos. Os exames de admissão são efetuados quando entra um novo colaborador e tem que ser realizados antes do início das funções ou nos 15 dias seguintes.

Os exames periódicos são realizados consoante a idade do colaborador:

- 16,17 e  $\geq$  50 anos é exame anual;
- 18 a 49 anos é de 2 em 2 anos.

O técnico de RH ao identificar os colaboradores que se encontram nestas situações referidas, efetua um pedido de consulta médica à empresa de Saúde e Trabalho com os dados dos colaboradores, de forma a empresa informar os dias disponíveis para efetuar o exame.

Toda esta informação é enviada para as chefias dos departamentos a que pertencem os colaboradores para estipularem o horário mais indicado. De seguida, o departamento de RH envia as informações (nome do colaborador, data, hora) para a empresa de Saúde e Trabalho.

Passado uns dias da realização do exame, a empresa de Saúde e Trabalho envia a ficha de aptidão, de acordo com a informação é inserido no programa Primavera – RH no separador “Ações Médicas” o motivo e resultado do exame.

Finaliza-se o processo com a digitalização da ficha de aptidão e colocação no processo do colaborador.

#### **d. Acidentes de trabalho**

A ocorrência de um acidente de trabalho tem de ser discriminada detalhadamente no relatório de acidentes de trabalho e comunicada à seguradora no prazo de 24h.

O colaborador tem de preencher o relatório de acidentes de trabalho (anexo 6) e entregar no departamento de Recursos Humanos. O técnico de RH dá conhecimento da ocorrência do acidente no site <https://pat.apseguradores.pt/> - Participação eletrónica de acidentes de trabalho, e o colaborador é direcionado para as clínicas que a seguradora comparticipa (Hospital Lusíadas Albufeira ou Clínica Particular do Algarve - Guia - AlgarveShopping - Grupo HPA Saúde).

A seguir à consulta médica o colaborador tem de trazer toda a documentação da situação clínica do sinistro. Assim que o colaborador tenha alta clínica a chefia tem de

completar o relatório de acidentes de trabalho com sugestões de ações corretivas e/ou preventivas, de forma que acidentes desse género não se voltem a repetir.

A responsável de SHST toma as medidas necessárias para as ações corretivas e/ou preventivas serem implementadas e verifica a eficácia das mesmas.

Por fim, a Diretora de Recursos Humanos & Marketing assina o relatório do acidente, finalizado assim o processo.

### 3.6.4 Processamento de remunerações

O processo do processamento de remunerações inicia-se a partir do dia 19 de cada mês, para a transferência do vencimento estar disponível na conta dos colaboradores até ao último dia útil do mês.

Antes de **iniciar** o processo de remuneração, o técnico de RH precisa de conferir até ao dia 18 de cada mês as/os:

- **Faltas não justificadas anteriores a 18/n-1**, verificar no processamento do mês anterior se ficou faltas por justificar, de forma a proceder ao desconto do subsídio de alimentação e transporte;
- **Admitidos**, ir ao programa Primavera-RH seleccionar o separador “Ficha de funcionário” clicar em “Listas” → “Funcionários Ativos” e imprimir a listagem dos colaboradores ativos. Apontar na listagem impressa a data de admissão dos novos colaboradores;
- **Fechos de contas**, também apontar na listagem a data da demissão dos colaboradores;
- **Quiosques/Aeroporto/Part-Time**, contabilizar o nº de horas trabalhadas;
- **Gasóleo**, verificar o plafond dos colaboradores (época completa, contrato anuais e efetivos) e apontar na listagem com subsídio de transporte (ST) aos colaboradores que tem ST;
- **Horas extras a pagar,  $\geq$  40 horas** é efetuado o pagamento das horas extras dois meses depois, procedimento:
  - 1º. Retirar uma lista do programa ZooGest com o nº de horas efetuadas e recuperadas num período de dois meses antes;

- 2º. Enviar às chefias o saldo das horas permitidas para pagamento por colaborador, de forma a aprovarem o pagamento;
  - 3º. Mediante aprovação ir ao programa ZooGest selecionar o separador “Pagar horas” indicar o colaborador, data: último dia útil do mês, horas a pagar e clicar em “Pagar horas”.
- **Peixaria**, subsídio de alimentação é 26 dias (trabalha 40h por semana, mas dividido por 6 dias);
  - **Taxas de IRS fixas**, ir ao programa Primavera-RH selecionar o separador “Ficha de funcionário” -> “Dados Fiscais” -> “IRS” -> “Listas” -> “Funcionários ativos” -> “Campos” -> “IRS fixo” e verificar a taxa. Colaboradores com taxa a 0,00 está correto, caso contrário tirar a taxa fixa;
  - **Refeições a descontar**, é descontado mensalmente 55,00€ (2,50€ p/dia) no subsídio de alimentação.  
Ir ao programa ZooGest selecionar o separador “Marcações” e verificar os dias que o refeitório esteve fechado para não descontar a refeição;
  - **Ajudas de custo**, deslocação para fora são pagas aos colaboradores, procedimento:
    - 1º. Ir à pasta (U:\srvpessoal\Share\_ID\_LA\_CD\Processamento Salarial\_LU\Mapas deslocações) e efetuar um mapa de deslocações;
    - 2º. Inserir o dia, justificação, local de origem, local destino, saída/hora, chegada/hora, percentagem, valor e nº de km;
    - 3º. Inserir a identificação do colaborador: nº, nome, morada e matrícula.
    - 4º. Ir ao programa Primavera-RH selecionar o separador “Salários e Honorários” clicar em “Relatórios de despesas” -> “Introdução” e lançar o mapa das deslocações.
  - **Atrasos injustificados**, a cada bloco de 4h é descontado no vencimento, procedimento:
    - 1º Ir ao programa ZooGest selecionar “Reports” clicar em “Listagens” -> “Diário” -> “Diversas”;
    - 2º Inserir a data inícios, data fim, código inicial/final: 150 (Cód. Atraso), Funcionário: nulo e exibir relatório;

- 3º Tirar a listagem e verificar os colaboradores com bloco de quatro horas de atrasos injustificados;
- 4º Imprimir a listagem e colocar no dossiê do processo do número do colaborador a que se refere.

Depois processa-se o **Processamento em duodécimos**, é necessário tirar uma listagem dos colaboradores admitidos e demitidos, e verificar no programa Primavera-RH -> "Processamentos" se os valores dos subsídios, tanto dos colaboradores efetivos como dos sazonais, estão corretos.

Os colaboradores efetivos que manifestarem interesse no início do ano em receber o subsídio férias/natal em duodécimos, o valor do subsídio de férias é pago 50% no mês anterior das férias e o restante 50% são divididos pelos 12 meses e pagos mensalmente.

Os colaboradores sazonais recebem por duodécimos o subsídio de férias/natal, sendo dividido o valor por 12 meses e pago mensalmente.

Concluída as verificações dos valores, procede-se o **processamento de remunerações**, é enviado um e-mail para o departamento de contabilidade com o ficheiro magnético dos salários, com informação do valor, data do ficheiro e o banco que vai realizar as transferências.

### 3.6.5 Formação Profissional

A empresa Zoomarine valoriza os seus colaboradores enquanto profissionais devidamente habilitados para as tarefas que desempenham, procurando apostar na formação profissional, para melhorar as suas capacidades e qualificações profissionais, e obter vantagens competitivas face à concorrência.

Neste sentido, o departamento de Recursos Humanos inicia o diagnóstico das necessidades de formação através de um questionário online, no Portal do Colaborador (<http://colaborador.zoomarine.pt/login/>), realizado de 2 em 2 anos, onde os colaboradores têm a possibilidade de indicarem as formações que gostariam de frequentar ou sugestões da chefia.

De seguida, o técnico de RH (coordenador pedagógico) compila todas as formações pedidas e verifica se ficou formações por realizar de anos anteriores (caso se verifique é necessário comunicar com a chefia para confirmar a necessidade da formação).

Com base no orçamento disponível pela Direção Financeira, são selecionadas as atividades formativas que se consideram indispensáveis e estipula-se o custo. Caso seja possível escolhe-se algumas formações que os colaboradores sugeriram, normalmente são formações que não estão diretamente relacionadas com a sua área de trabalho, por exemplo formação em fotografia.

Após seleção das formações, é fixado no placar (refeitório, ponto e departamento de RH) as formações que se vão realizar, de forma a passar a informação a todos os colaboradores.

Assim, inicia-se a primeira fase do processo de formação inicial, o plano de formação. O técnico de RH (coordenador pedagógico) começa por procurar saber as disponibilidades e os orçamentos de formadores e/ou empresas de formação para contratação.

As formações podem ser internas ou externas, no caso de se optar por formação externa, é contratada uma empresa e a mesma encarrega-se de todos os procedimentos necessários. Estas formações normalmente decorrem nas instalações do Zoomarine, no entanto, quando se trata de poucos colaboradores é nas instalações da empresa formadora.

Se for formação interna, é selecionado o formador, colaborador do Zoomarine ou externo, e o coordenador da formação trata de todos os procedimentos inerentes à formação, nomeadamente a calendarização, a requisição de sala e manual da formação.

De seguida, o coordenador pedagógico procede à seleção e afetação dos formadores, indicando as datas de formação e os recursos necessários para a realização de cada ação.

Para cada ação de formação são selecionados os formandos de acordo com as suas necessidades formativas, tendo em conta: a função que desempenha, o nível de conhecimentos, as habilitações literárias, as expectativas e atitudes.

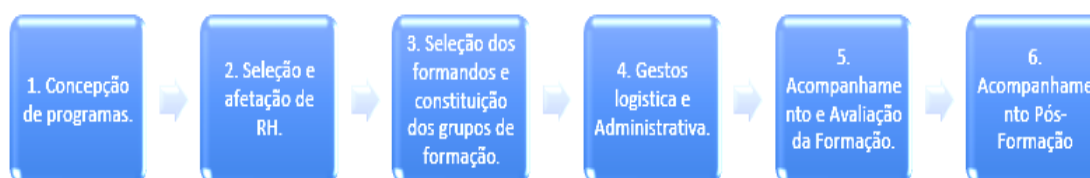
Contactados os formandos selecionados, de forma a averiguar a disponibilidade dos mesmos, é criada a turma e enviado um e-mail para cada formando a confirmar a inscrição na ação, com indicação da data e local.

Na segunda fase, o coordenador pedagógico começa por executar a formação ao desenvolver dossier técnico-pedagógico. De acordo com o artigo nº 76 da Portaria n.º 273/2013 - Diário da República n.º 159/2013, Série I de 2013-08-20, a entidade formadora deve elaborar um dossier técnico-pedagógico por cada ação de formação e deve ser conservado pelo prazo de 5 anos.

O dossier pedagógico tem a informação deste o início até ao fim da ação de formação, normalmente é feito antes da formação, e está dividido em 6 partes (figura 3.8):

Figura 3.8 - Constituição do dossier pedagógico

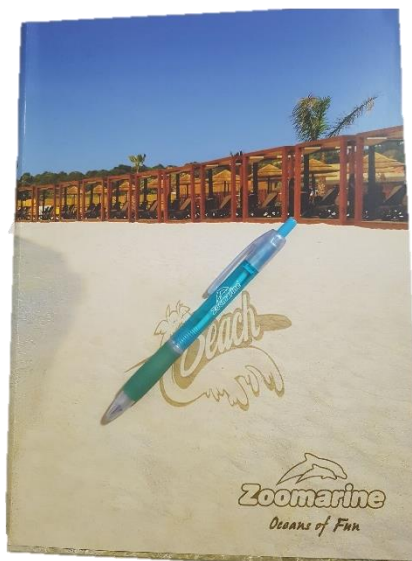
Fonte: Elaboração própria



No dossier pedagógico encontra-se o cronograma detalhado da formação, a identificação da equipa pedagógica, o sumário e registo de assiduidade, a classificação final de curso, a identificação do formador, a lista de formandos selecionados, a entrega de certificados, a grelha de avaliação dos formandos, levantamento de expectativas, questionário de avaliação follow-up, entre outras.

No dia da realização da formação, o coordenador pedagógico recebe os formandos e o formador, e entrega uma capa (figura 3.9) com os materiais necessários aos formandos (papel e caneta) para a realização da formação. É entregue também o regulamento da formação para que os formandos tenham conhecimento dos seus direitos e deveres na ação.

Figura 3.9 - Material entregue aos formandos



No fim da formação procede-se a terceira etapa, Avaliação de resultados e validação da Formação. O coordenador pedagógico no final da formação verifica como decorreu a ação de formação, recolhe um pequeno feedback quer dos formandos quer do formador, e distribui os questionários de satisfação (anexo 7).

Na próxima etapa, é efetuado o registo dos mapas de Formação Profissional (FP), ou seja, o coordenador pedagógico regista no mapa em excel “Plano de FP zoomarine\_ano” todos os dados da formação.

Na quinta etapa, o coordenador tem de elaborar os certificados através do sistema SIGO<sup>11</sup>. De acordo, com os termos do n.º 4 da Portaria n.º 474/2010, de 8 de julho o registo e emissão de certificados através do SIGO pelas entidades formadoras são obrigatórios, designadamente para efeitos de consulta e emissão da Caderneta Individual de Competências de cada colaborador.

Na última etapa, é necessário inserir toda a informação da formação no programa Primavera-RH. Até ao final do mês de abril todas as formações ocorridas no ano anterior

---

<sup>11</sup> SIGO é o Sistema Integrado e Gestão da Oferta Educativa e Formativa. É coordenado pela Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência para gestão da oferta educativa e formativa de jovens e adultos.

têm de estar inseridas no programa Primavera-RH, de forma estar disponível toda a informação para o RU.

### 3.6.6 Atividades extras

No dia 10 de novembro de 2019, decorreu o Jantar Staff 2019 – 28º aniversário do Zoomarine (anexo 8), nesse sentido todos os colaboradores do departamento de Recursos Humanos desenvolveram e participaram na realização de um vídeo para a abertura do jantar (figura 3.10).

Figura 3.10 - Participação da estagiária no vídeo



No dia do jantar os colaboradores do departamento de Recursos Humanos tiveram na receção a confirmar a presença dos convidados e a encaminhá-los para a zona de refeição (figura 3.11).

Figura 3.11 - Jantar Staff 2019 – 28º aniversário do Zoomarine



### **3.7 Projeto de estágio: Manual de Procedimentos no departamento de Recursos Humanos**

Como anteriormente referido, no decorrer do estágio foi desenvolvido um projeto com o objetivo de criar o Manual de Procedimentos no departamento de Recursos Humanos do Parque Temático Zoomarine.

O manual de procedimentos visa contribuir para o fortalecimento do sistema de controlo interno da empresa Zoomarine, constitui um importante instrumento de gestão de processos, apresenta procedimentos, políticas e diretrizes seguidas no departamento de Recursos Humanos.

Tem como objetivos desenvolver clareza, transparência e harmonização nas normas de funcionamento interno; evitar equívocos nos procedimentos e ser um suporte de consulta, orientação e treino para os novos e antigos colaboradores, permitindo a empresa Zoomarine desenvolver e alcançar melhores resultados.

Assim, o manual de procedimentos reforça a excelência dos serviços prestados pela empresa Zoomarine.

O manual de procedimentos encontra-se impresso.

#### **3.7.1 Metodologia**

Para recolher as informações necessárias ao desenvolvimento deste projeto recorreu-se aos métodos de recolha de informação como a observação participante, as reuniões e a pesquisa documental. No caso da observação participante esta “supõe, genericamente, presença prolongada do investigador nos contextos sociais em estudo e contacto direto com as pessoas e as situações” (Silva e Pinto, 2003, p.129). A estagiária através da observação participante conseguiu obter contato direto com os colaboradores, acompanhar todos os procedimentos envolvidos em cada área do departamento de Recursos Humanos e identificar falhas nos processos, propondo novas soluções para as ultrapassar.

As reuniões ao longo do estágio (figura 3.12) foram fundamentais para o desenvolvimento do projeto, permitiram perceber concretamente o objetivo, definir a

estrutura do manual, debater ideias e identificar procedimentos que precisavam de ser retificados.

Figura 3.12 - Reuniões realizadas durante o estágio

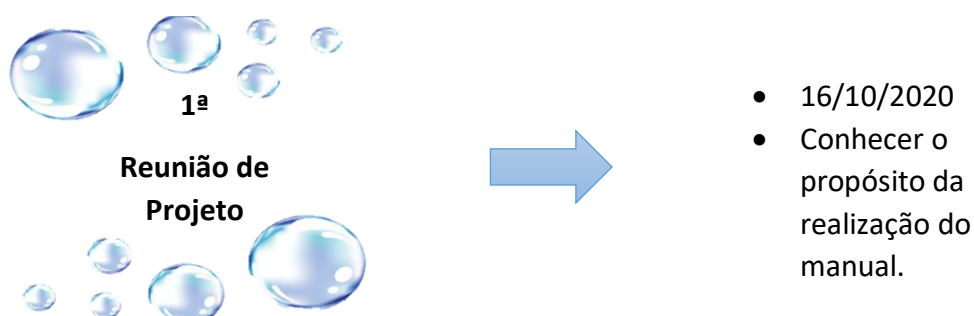
Fonte: Elaboração própria

Reuniões	Data	Objetivos gerais
1º Feedback de estágio	18/11/2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Planeamento do desenvolvimento do manual.</li> </ul>
2º Feedback de estágio	20/01/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Definição da estrutura do manual.</li> </ul>
3º Feedback de estágio	17/03/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Apresentação do desenvolvimento do manual.</li> </ul>
4º Feedback de estágio	12/05/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Retificações no manual.</li> </ul>
5º Feedback de estágio	17/06/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Revisão de pontos importantes e melhorias a fazer.</li> </ul>

Na primeira semana, a estagiária teve uma reunião de boas-vindas com a Diretora de Recursos Humanos (Dra. Isabel Delgado) (figura 3.13), onde foi delineado o propósito que a empresa pretendia atingir com a elaboração do manual.

Figura 3.13 - Primeira Reunião do Projeto

Fonte: Elaboração própria



Para além das reuniões mencionadas, todas as semanas (quarta-feira ou sexta-feira) a equipa do departamento de Recursos Humanos reunia-se com a Diretora de Recursos Humanos e chefia de seção, com o objetivo de esclarecer as dúvidas dos colaboradores, expor situações que precisavam de ser tratadas e dar sugestões para resolver problemas.

Em relação à pesquisa documental, a estagiária consultou outros manuais de procedimentos para perceber no que consistia concretamente e para identificar pontos em comum, pois a estrutura do manual varia consoante a empresa. No entanto, todos os manuais apresentam uma nota de boas-vindas, a explicação da utilização do manual e a apresentação da empresa.

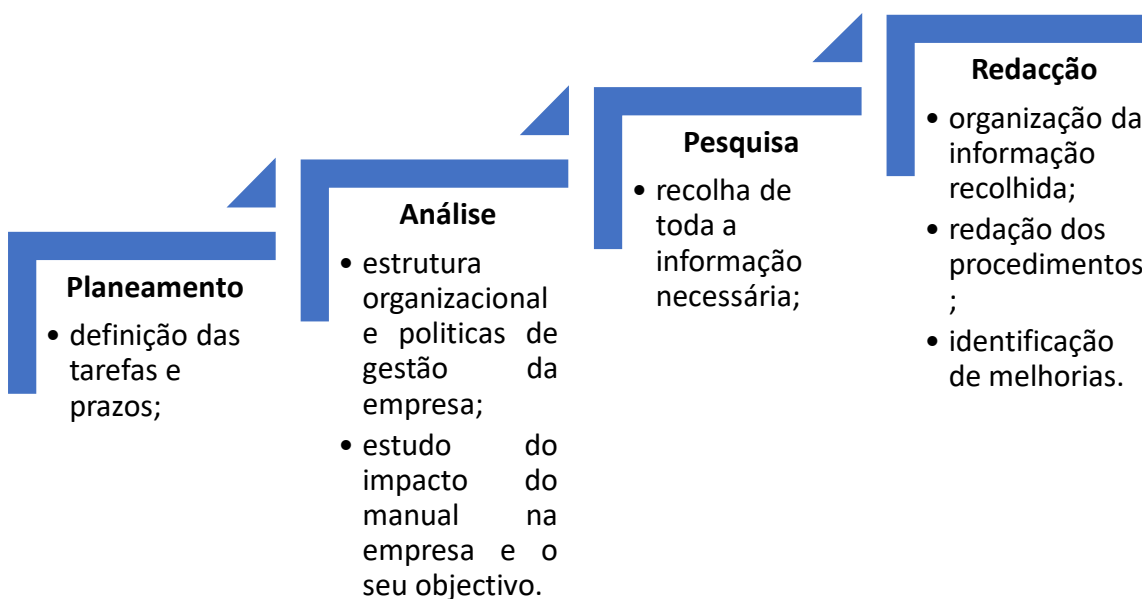
O recurso aos manuais internos da empresa Zoomarine: “Manual de Acolhimento e Integração”, o “Relatório Técnico – Volume II” e a brochura “A Paixão Inspira a Conservação”, foram fundamentais para recolher informação sobre a empresa e perceber a estrutura aplicada nos manuais internos.

### 3.7.2 Estrutura do Manual de Procedimentos

A elaboração do Manual de Procedimentos do departamento de Recursos Humanos do Parque Temático Zoomarine, passou por 4 etapas (figura 3.14):

Figura 3.14 - Etapas da elaboração do projeto

Fonte: Elaboração própria



A estrutura do Manual é baseada na cultura da empresa e nos subsistemas consolidados da área de Recursos Humanos, assim sendo, o Manual de Procedimentos está estruturado na seguinte forma:

- Nota de Boas-vindas;
- Introdução;
- Capítulo I – Enquadramento teórico;
- Capítulo II – Apresentação da empresa Zoomarine;
- Capítulo III - Identificação e caracterização dos procedimentos;
  - Recrutamento e seleção;
  - Acolhimento e Integração;
  - Formação Profissional;
  - Gestão Administrativa/Geral;
  - Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST);
  - Orçamentação;
  - Serviços Sociais/Satisfação Colaborador;
  - Requisitos legais/oficiais;
  - Processamento de remunerações;
  - Procedimentos termo de contrato;
  - Fardamento;
- Notas Finais;
- Referências bibliográficas;
- Anexos.

A proposta do Manual de Procedimentos foi apresentada à empresa, antes da finalização do relatório, sendo a mesma bem acolhida. Por sugestão da estagiária o Manual de Procedimentos vai ser testado pela nova estagiária, de forma a identificar melhorias e posteriormente ser implementado o mais breve possível na empresa.

Após contextualização das atividades desenvolvidas e descrição do projeto desenvolvido, apresenta-se, no último capítulo, a análise crítica do estágio.

## **4. Capítulo**

---

### **Análise crítica do estágio**

## **Síntese introdutória**

Este capítulo apresenta uma reflexão crítica sobre o estágio realizado e uma apreciação sobre a experiência vivida pela estagiária.

### **4.1 Relação entre desempenho e os objetivos traçados para o estágio**

Antes de dar ao estágio, a estagiária marcou uma reunião com a Diretora de Recursos Humanos com o propósito de saber se haveria oportunidade de implementar um projeto e conhecer os objetivos da empresa. Por conseguinte e, dado o interesse de ambas as partes, foram traçados objetivos entre as partes envolvidas no processo, os quais permitiriam orientar a estagiária em termos de tarefas a desempenhar.

Foram assim traçados os seguintes objetivos: enquadrar as práticas de Gestão de Recursos Humanos estudadas no primeiro ano do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos no contexto da empresa, mediante a realização de atividades definidas pela entidade, em conformidade com o estagiário e o docente orientador; proporcionar ao aluno a aprendizagem de competências profissionais num contexto real de trabalho; criar um manual descritivo dos procedimentos internos adotados no DRH do Zoomarine.

Este estágio ficou marcado por um acontecimento mundial que trouxe repercussões a todos os níveis, pandemia Covid-19, tendo este estágio sido o reflexo dessa situação. Apesar dos imprevistos ocorridos durante o estágio, que cortou um pouco o contato com o contexto real de trabalho, a execução das tarefas e atividades foram desenvolvidas e objetivos foram alcançados.

### **4.2 Relação entre a componente prática do estágio com as unidades curriculares ministradas no mestrado**

A concretização dos objetivos definidos para o estágio permitiu colocar em prática a parte teórica lecionada ao longo do primeiro ano do mestrado, os conhecimentos académicos adquiridos foram muito importantes e úteis durante todo o estágio, pois facilitou a integração nas atividades desenvolvidas.

O Mestrado em Gestão de Recursos Humanos é composto por unidades curriculares que apresentam conceitos e processos essenciais no desempenho das tarefas de Gestão de

Recursos Humanos, tendo em conta o presente estágio, destacaram-se as seguintes unidades curriculares:

- **Atração e Gestão de Talentos**, esta unidade curricular foi essencial para a estagiária saber lidar com os processos de Recrutamento e Seleção, desde a identificação de candidatos de acordo com o perfil exigido, adaptação do método de recrutamento às necessidades, até ao planeamento e realização de entrevistas, bem como com os processos de Integração e Socialização, utilização de metodologias de acolhimento e integração dos Recursos Humanos.
- **Enquadramento jurídico das relações laborais**, os conhecimentos técnico-jurídicos laborais concedidos nesta unidade curricular permitiram desenvolver com mais qualidade e conhecimento nas áreas do Direito do Trabalho. Tais conhecimentos foram essenciais para a colaboração da estagiária na área de Processamento de Remunerações, permitiu o enquadramento nas atividades praticadas, tais como, contrato de trabalho, subsídio de natal, subsídio de férias, subsídio de trabalho noturno, trabalho suplementar, folgas, faltas não justificadas e licenças de maternidade.
- **Ética e Responsabilidade Social Empresarial**, esta unidade curricular aborda a temática da ética empresarial, com a responsabilidade social empresarial, com os códigos de ética e com as questões de natureza ética na área dos Recursos Humanos. No decorrer do estágio foi possível constatar a importância da responsabilidade social na empresa Zoomarine, através do desenvolvido de ações que apoiam tanto o desenvolvimento da comunidade onde atua, como a preservação do meio ambiente e também o investimento no bem-estar dos colaboradores.
- **Gestão da Formação e Desenvolvimento de Competências**, esta unidade curricular transmitiu a importância da formação e ajudou a desenvolver um plano de formação adequado à estrutura, estratégia e cultura organizacional. A empresa Zoomarine valoriza os seus colaboradores, neste sentido tem a preocupação em apostar na formação profissional, de forma a melhorar as suas

capacidades e qualificações profissionais. Ao longo do estágio a estagiária aplicou os conhecimentos obtidos na unidade curricular quando teve a oportunidade de acompanhar e participar no desenvolvimento do plano de formação e seção.

- **Liderança e Gestão de Conflitos e Negociação**, esta unidade permitiu desenvolver a forma de lidar com conflitos organizacionais, bem como demonstrar as variáveis que afetam o desempenho da equipa e de potenciais líderes. A empresa Zoomarine através de bons líderes trabalha no sentido de querer envolver todos os colaboradores na atividade da empresa, provocando motivação, empenho e iniciativa nos colaboradores. No geral, a estagiária sentiu-se integrada e bem acolhida, tanto pelos líderes como pelos outros colaboradores.

#### **4.3 Valor acrescentado para a estagiária e para a empresa**

O estágio foi uma experiência muito enriquecedora e uma oportunidade única de aplicar e integrar os conhecimentos teórico-práticos adquiridos ao longo da formação académica no contexto da empresa. Permitiu à estagiária obter o primeiro contacto com o contexto real de trabalho na área de Recursos Humanos assim como, de fomentar e solidificar o espírito crítico, dinâmico e empreendedor.

Neste sentido, a estagiária, ao longo do estágio, teve a oportunidade de desenvolver uma ferramenta de trabalho importante para a empresa. Esta permite dar a conhecer de forma detalhada todos os procedimentos, possibilitando aos colaboradores um fácil acesso às práticas desenvolvidas nos procedimentos internos de cada área funcional.

O desenvolvimento deste projeto permitirá à empresa melhorar a eficácia de execução dos serviços prestados e minimizar o tempo gasto em determinadas tarefas, permitindo a empresa Zoomarine desenvolver e alcançar melhores resultados.

#### **4.4 Alterações e/ou limitações durante o estágio**

Durante a realização do estágio, desenvolveram-se algumas limitações que tiveram que ser contornadas. As limitações sentidas prenderam-se com a Pandemia causada pelo SARS-COV2, a qual condicionou o desenvolvimento do estágio e, conseqüentemente, o projeto de estágio em aspetos como:

- Alteração do método de estágio (o estágio deixou de ser presencial), o que impossibilitou a estagiária participar mais na área de Recrutamento e Seleção, e de continuar a ter o contacto direto com o contexto real de trabalho;
- Dificuldade em descrever detalhadamente os procedimentos, devido à falta de contexto com as Práticas de Recursos Humanos;
- Falta de disponibilidade por parte da empresa, pois visto as constantes alterações e ao facto de ser um acontecimento nunca antes vivido, a empresa focou-se em estratégias para conseguir ultrapassar as diversidades que estavam a ocorrer. Tal situação provocou atraso nas solicitações pedidas pela estagiária, e conseqüentemente atraso no desenvolvimento do projeto.

Apesar das plataformas digitais não substituírem a interação humana, estas permitiram minimizar as limitações mencionadas, através de videochamadas e trocas de e-mails com a equipa do departamento de Recursos Humanos. Contudo, aspetos importantes como: trabalho em equipa, relacionamento interpessoal, motivação de grupo, entre outros, deixaram um espaço por preencher, não apenas no contexto organizacional, mas na aprendizagem de “soft Skills” no trabalho.

## Conclusões

---

O presente relatório teve como finalidade apresentar a empresa acolhedora onde decorreu o estágio de mestrado, as tarefas desempenhadas e o projeto desenvolvido ao longo deste período, bem como a preparação para o futuro profissional no mundo da Gestão de Recursos Humanos.

Na perspetiva de aplicar os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos ao longo da formação académica e de obter novas competências profissionais, foi decidido a vertente de estágio.

A escolha da empresa Zoomarine prendeu-se principalmente com a hipótese de desenvolver um projeto no departamento de Recursos Humanos. Neste sentido, a estagiária teve a oportunidade de desenvolver um Manual de Procedimentos, que serve como uma ferramenta de informação sobre os procedimentos internos desenvolvidos no departamento de Recursos Humanos.

Apesar das alterações e limitações ocorridas durante o estágio, todos os procedimentos internos foram recolhidos e retratados no manual, de forma clara e útil para os novos e antigos colaboradores, e ainda, de forma a desenvolver e alcançar melhores resultados nos serviços prestados, aumentando a vantagem competitiva perante outras empresas.

Como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se aplicar o projeto desenvolvido noutros departamentos da empresa, possibilitando uma base de informação interna de todos os procedimentos aplicados. Em acréscimo, poder-se-ia aplicar a rotatividade de funções, permitindo que todos os colaboradores obtenham contato com todas as áreas do departamento de Recursos Humanos.

Em síntese, os objetivos pretendidos com o estágio curricular e respetiva redação do relatório foram alcançados com sucesso. A realização deste estágio foi bastante enriquecedora, proporcionou obter competências, conhecimentos e experiência para uma carreira na área da gestão de Recursos Humanos.

## Referências Bibliográficas

---

Almeida, D.L.G.O. (2019). *As práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso numa empresa de metalomecânica da região de Aveiro* (Dissertação de mestrado). <http://hdl.handle.net/10400.26/31443>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.

Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa: Dislivro.

Bio rumo (2005). *Anuário da Sustentabilidade 2005: A Era da Responsabilidade Social Empresarial*. Porto. Disponível em: <http://bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/AN2005.pdf>. Acedido em agosto de 2020.

Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH

Carvalho, L. F. D. C. (2017). *Um sistema de gestão de recursos humanos baseado na Norma Portuguesa NP 4427: 2004: aplicação na Administração Pública Local* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão). <http://hdl.handle.net/10400.5/14309>

Chiavenato, I. (2009a). *Administração Geral e Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

Chiavenato, I. (2009b). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. Barueri, SP.: Manole.

Chiavenato, I. (2009c). *Recursos Humanos – O capital Humano das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus editora.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole.

Comissão das Comunidades Europeias (2001). Livro Verde. *Promover um quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. Bruxelas. Disponível em: [https://hip.lisboa.ucp.pt/edocs/cde/2004\\_5610.pdf](https://hip.lisboa.ucp.pt/edocs/cde/2004_5610.pdf). Acedido em agosto de 2020.

Contreiras, J. P., Machado, V. M., & Duarte, P. (2015). *Desempenho Social no Zoomarine. Análise das Dimensões Internas e Externas sob a Perspetiva da Gestão*. Disponível em: [https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/7041/4/TransfOrgSust\\_Cap%2010.pdf](https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/7041/4/TransfOrgSust_Cap%2010.pdf) Acedido em agosto de 2020.

da Camara, P. B., Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (2013). *Humanator XXI. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (6.ª Ed.). Alfragide, Portugal: Publicações Dom Quixote.

Dekay, S. (2009). Are business-oriented social networking web sites useful resources for locating passive jobseekers? Results of a recent study. *Business Communication Quarterly*, 72(1), 101-105.

Estudo de estudo de impacte ambiental Parque Temático Zoomarine parque temático zoomarine: volume ii –relatório técnico. Disponível em: [https://siaia.apambiente.pt/AIADOC/AIA2909/175\\_vol\\_ii\\_rel%C3%B3rio%20t%C3%A9cnico201958112418.pdf](https://siaia.apambiente.pt/AIADOC/AIA2909/175_vol_ii_rel%C3%B3rio%20t%C3%A9cnico201958112418.pdf). Acedido em julho de 2020.

Golfinhos, leões-marinhos, papagaios...e muitas horas a preservar as espécies. *Diário de Notícias* (2018, 08 agosto). Disponível em: <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/08-ago-2020/golfinhos-leoes-marinhos-papagaiose-muitas-horas-a-preservar-as-especies-12502282.html> Acedido em julho de 2020.

Google Maps. (2020). Estrada Nacional 125. Acedido em 27 de abril de 2020, disponível em: <https://www.google.pt/maps/place/Zoomarine+Algarve/@37.1852716,-8.4503256,38018m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0xd1ace4ed8ed7ec7:0x8cf7b5092d8538af!8m2!3d37.126969!4d-8.314199>. Acedido em julho de 2020.

Jobvite (2013). Social Recruiting: survey results. Disponível em: [https://www.jobvite.com/wpcontent/uploads/2020/08/Jobvite\\_SocialRecruiting2013.pdf](https://www.jobvite.com/wpcontent/uploads/2020/08/Jobvite_SocialRecruiting2013.pdf)

Lacombe, F. J. M., & Heilborn, G. L. J. (2017). *Administração: Princípios e tendências*. Rio de Janeiro: Saraiva Educação SA.

Lei nº 93/2019 de 04 de novembro. *Código do Trabalho*. Diário da República n.º 169/2019, Série I de 2019-09-04. Ministério do Trabalho e Solidariedade Social. Lisboa. Disponível em: [https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1047&tabela=leis&o\\_miolo=](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1047&tabela=leis&o_miolo=)

Mundo Aquático - Parques Oceanográficos de Entretenimento Educativo S.A. (2018). Manual de Acolhimento e Integração – Zoomarine [Brochura]. Albufeira.

Mundo Aquático - Parques Oceanográficos de Entretenimento Educativo S.A. (2016). 25 anos Zoomarine 1991-2016: a paixão inspira a conservação [Brochura]. Albufeira.

Neves, J. G (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

Oliveira, D. P. R. (2006). *Sistemas, Organização & Métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Sobral, F., & Peci, A. (2008). **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall

Sobral, F., & Peci, A. (2013). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Peretti, J. M. (1998). *recursos humanos*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.

Pinto, S. P. (2017, 25 abril). Trabalhadores. Conheça as conquistas de abril. *SOL*. Disponível em: <https://sol.sapo.pt/artigo/559948/trabalhadores-conheca-as-conquistas-de-abril>)

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Silva, Augusto Santos & Pinto, José Madureira (2003). *Metodologia da Ciências Sociais*. 5ª ed. Porto: Edições Afrontamento

Soares, T. C (2013). *Estrutura e processos organizacionais*. Palhoça:UnisulVirtual. Disponível em:[https://www.researchgate.net/profile/Thiago\\_Soares10/publication/320024475\\_Estrutura\\_e\\_Processos\\_Organizacionais/links/59c95f04a6fdcc451d545e13/Estrutura-e-Processos-Organizacionais.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Thiago_Soares10/publication/320024475_Estrutura_e_Processos_Organizacionais/links/59c95f04a6fdcc451d545e13/Estrutura-e-Processos-Organizacionais.pdf)

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill.

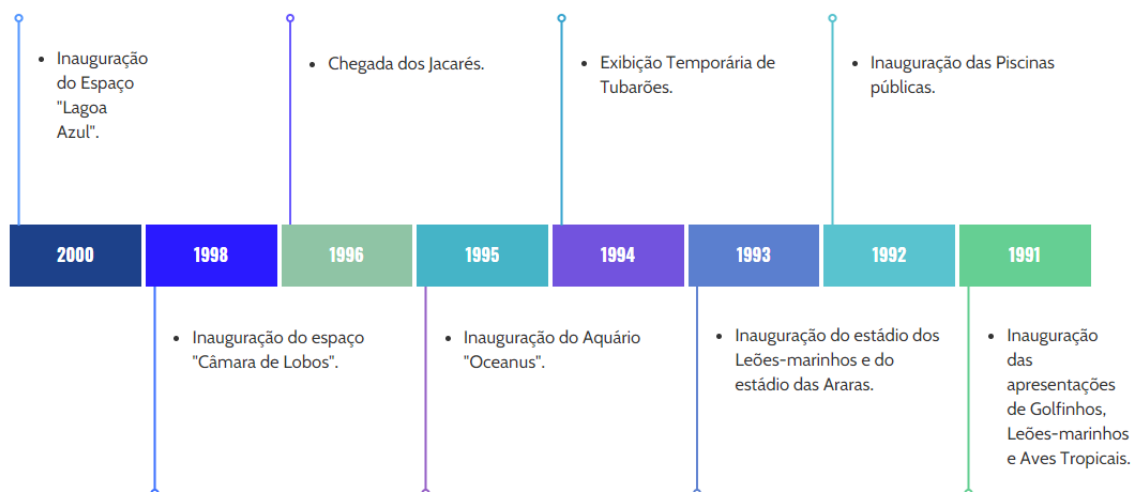
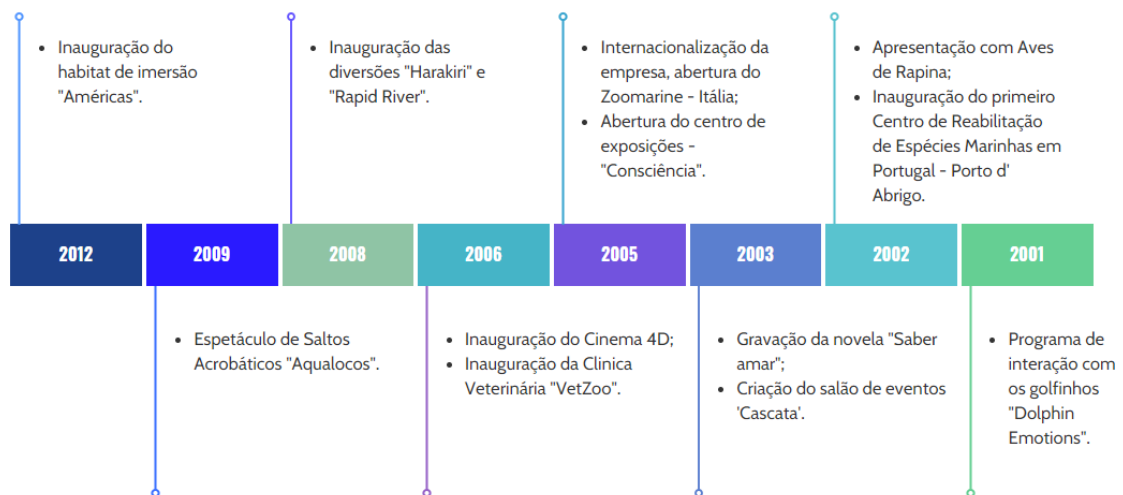
Turismo do Algarve (2016). Relatório Final: *O perfil do Turista que visita o Algarve*. disponível em: <https://www.turismoalgarve.pt/pt/destaques/5620/perfil-do-turista.aspx>. Acedido em agosto de 2020.

Wood, M. (2010). *Essential guide to marketing planning*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

## Apêndices

---

## Apêndice A - Marcos históricos



## Apêndice B - Distinções Científicas

Ano	Prémios
2020	- Certificação de Higiene, Segurança e Desinfecção por parte da DGS.
2019	- Prémio de carreira do Publituris Portugal Travel Awards 2019 atribuído ao fundador e Presidente do Zoomarine, Pedro Lavia.
2018	- Prémio High Flyer Award – prémio para melhor apresentação – IAATE 2018; - Prémio “Special Award for Outstanding Achievement and Valid Service” – IAATE 2018; - Prémio Aquila 2018 atribuído pela Fénix – Associação Cinematográfica, filmagens da novela “Paixão” amplamente filmada no Zoomarine.
2017	- Traveller’s Choise Award by TripAdvisor continua a distinguir o Zoomarine entre os 10 melhores parques temáticos da Europa e 24º melhor parque de Diversão e Aquáticos do Mundo.
2016	- Prémio Publituris Trade Awards’16 – Melhor Parque/Empresa de Animação Turística de Portugal pela segunda vez.
2015	- Prémio Publituris Trade Awards’16 – Melhor Parque/Empresa de Animação Turística de Portugal; - Prémio 8º melhor parque temático da Europa - Traveller’s Choise Award by TripAdvisor; - Prémio de 1º melhor parque de Portugal pela 2º vez; - Prémio PME Líder 2015.
2014	- Prémio Show Behaviour of the year – IAATE – atribuído à equipa das Aves Tropicais, pela apresentação “Flying Colours”. - Prémio de 7º melhor parque temático da Europa - Traveller’s Choise Award by TripAdvisor; - Prémio de 1º melhor parque de Portugal; - Prémio Sonny Allen Lifetime Achivement Award – IMATA – atribuído ao Sr. Pedro Lavia, fundador e Presidente do Zoomarine.

2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prémio Enrichment Award 2013 – IAATE – atribuído à equipa das Aves;</li> <li>- Prémio de 7º melhor parque temático da Europa - Traveller’s Choise Award by TripAdvisor;</li> <li>- Prémio melhor texto IMATA – atribuído à colega Lucie Palma.</li> </ul>
2011	- Prémio melhor apresentação IMATA – categoria de melhor apresentação.
2010	- Galardão AIZA (Associação Ibérica de Zoos e Aquários) na categoria de melhor apresentação “De Predadores a presas”.
2006	- 1º lugar EAAM (European Association for Aquatic Mammals) na categoria de Best Poster.
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1º lugar IMATA na categoria de Outernet Technologies wards;</li> <li>- 2º lugar IMATA na categoria de Pesquisa Avançada.</li> </ul>
2002	- 2º lugar IMATA na categoria de Husbandry.
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande Prémio – Husbandry Techniques/Research Development Award;</li> <li>- IMATA People’s Choice Award (escolha do publico), pela boa organização do congresso da IMATA.</li> </ul>
1997	- Medalha de Prata de Mérito Turístico, atribuída pelo Governo português.
1995	- IMATA Best Trained Behaviour (melhor comportamento treinado).

**Apêndice C – Preços dos bilhetes diários**

Época Baixa		Época Alta	
<b>Júnior / Sénior</b> >= 1,00 metro - 10 anos / >= 65 anos	<b>Normal</b> 11 - 64 anos	<b>Júnior / Sénior</b> >= 1,00 metro - 10 anos / >= 65 anos	<b>Normal</b> 11-64 anos
19,00€ (online)	26,00€ (online)	22.50€ (online)	31,50€ (online)
21,00 € (parque)	29,00€ (parque)	25,00€ (parque)	35,00€ (parque)

Época Baixa	Época Alta
<b>Entrada Especial</b> Incapacidade declarada >= 33%	<b>Entrada especial</b> Incapacidade declarada >= 33%
14,50€ (parque)	17,50€ (parque)

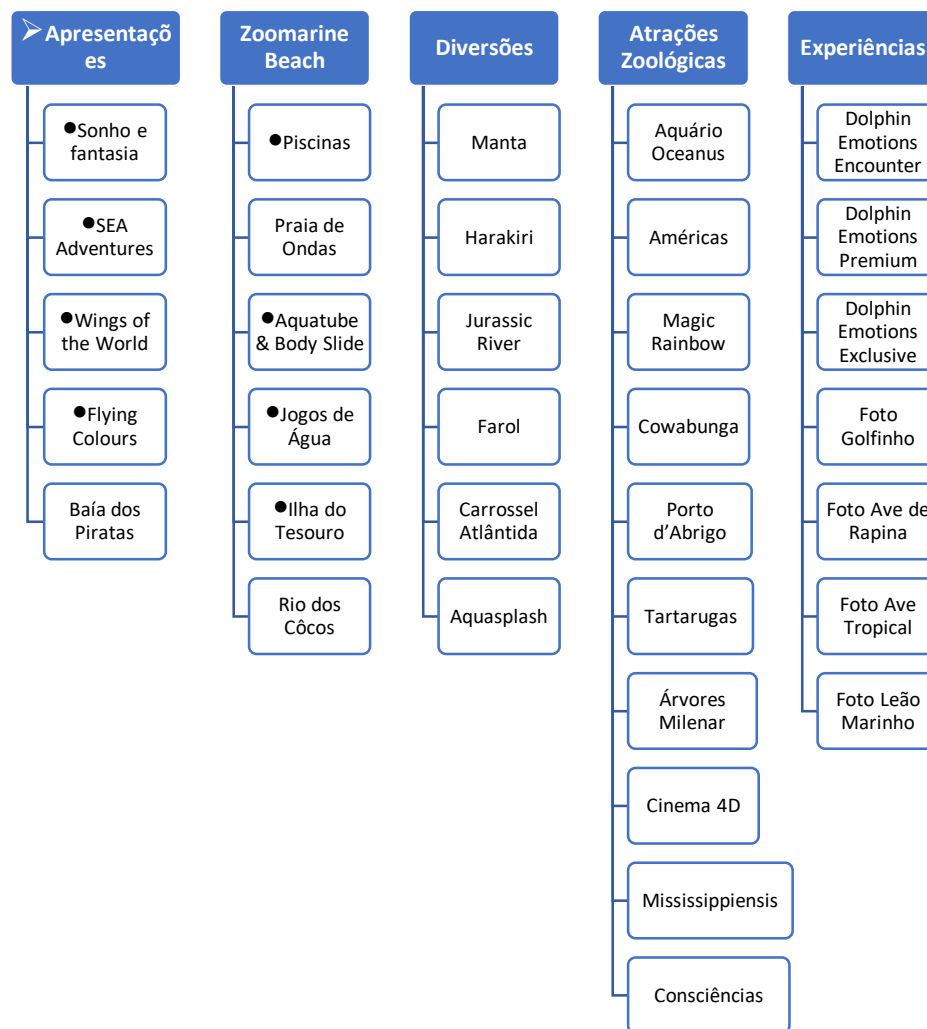
Passe Anual			
NOVO		RENOVAÇÃO	
válido por 1 ano a partir da data de compra		efetuada até 1 mês antes do prazo de expiração e até 1 mês depois	
<b>Júnior / Sénior</b> >= 1,00 metro - 10 anos/>= 65 anos	<b>Normal</b> 11 - 64 anos	<b>Júnior / Sénior</b> >= 1,00 metro - 10 anos / >= 65 anos	<b>Normal</b> 11 - 64 anos
75,00€	95,00€	65,00€	85,00€

<b>Dolphin Emotions - Experiência Encounter ( 60 min.)</b>			
<b>Participante &gt;= 6 anos</b>		<b>Espectador Acompanhante</b>	
<b>Época baixa</b>	<b>Época alta</b>	<b>Época baixa</b>	<b>Época alta</b>
119,00€	139,00€	21,00€ (júnior) 29,00€ (normal)	25,00€ (júnior) 35,00€ (normal)

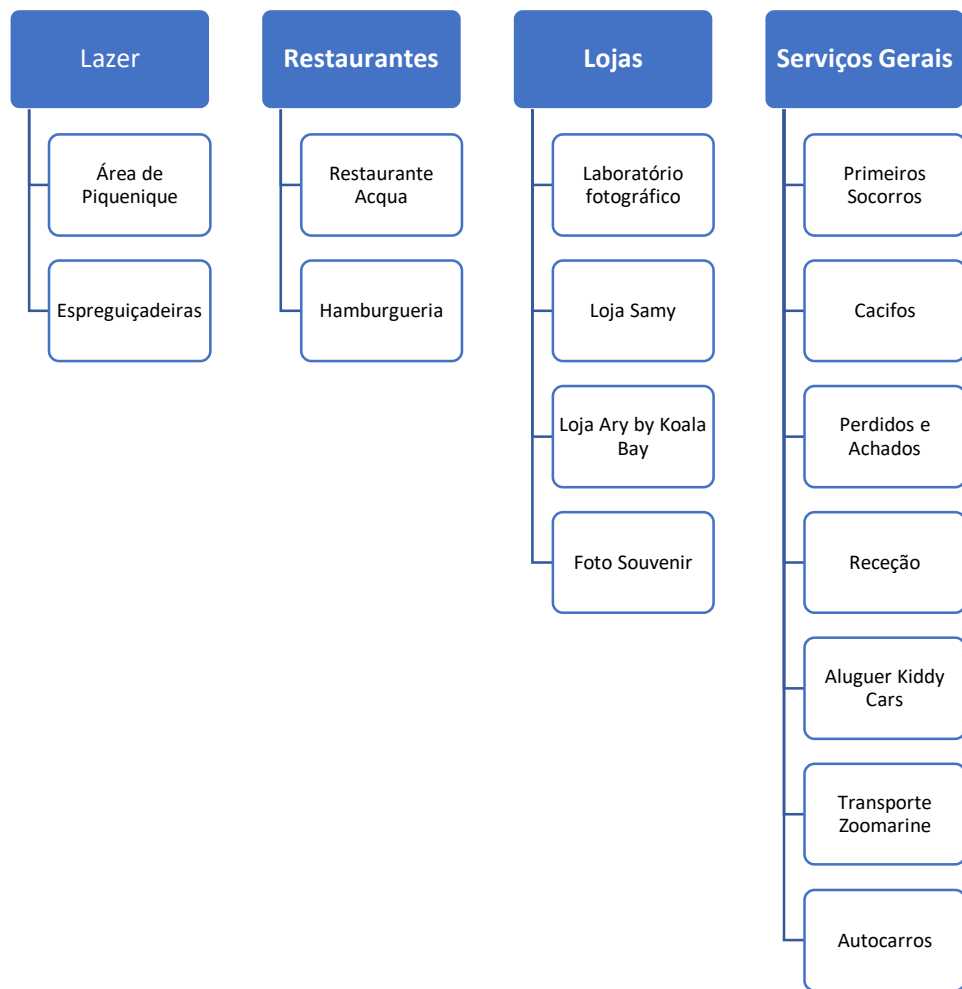
<b>Dolphin Emotions – Experiência Premium (90 min.)</b>			
<b>Participante &gt;= 8 anos</b>		<b>Espectador Acompanhante</b>	
<b>Época baixa</b>	<b>Época alta</b>	<b>Época baixa</b>	<b>Época alta</b>
139,00€	159,00€	21,00€ (júnior) 29,00€ (normal)	25,00€ (júnior) 35,00€ (normal)

<b>Dolphin Emotions – Experiência Exclusive (90 min.)</b>			
<b>Secção privada</b>		<b>Espectador Acompanhante</b>	
<b>2 Participantes</b>	<b>Participante extra por pax (até máx. 3 pax)</b>	<b>Época baixa</b>	<b>Época alta</b>
969,00€	208,00€	21,00€ (júnior) 29,00€ (normal)	25,00€ (júnior) 35,00€ (normal)

## Apêndice D - Atividades disponíveis no parque



## Apêndice E – Serviços gerais do parque



## Apêndice F - Valores do Zoomarine

**Educar** Proporcionar experiências singulares, que criam um elo de ligação com a natureza e despertam a paixão de aprender.

**Divertir** Transportar adultos e crianças a um mundo de aventura e fantasia. Despertar sorrisos, fazer sonhar e dar vida às emoções.

**Preservar** Compreender, consciencializar e participar ativamente na conservação e preservação da vida dos oceanos, das suas espécies e dos seus habitats.

**Conhecer** Investigar, conhecer e partilhar os segredos da vida dos oceanos.

**Desenvolver** Criar laços e fortalecer raízes com a comunidade, valorizar os indivíduos e contribuir ativamente para o desenvolvimento económico e social.

## Apêndice G – Princípios do Zoomarine

### **Princípio da integridade**

- Implica que o exercício da profissão se pautar por padrões de honestidade e boa-fé;

### **Princípio da responsabilidade**

- Implica que os Colaboradores assumam a responsabilidade pelos atos praticados no exercício das suas funções;

### **Princípio da competência**

- Implica que os Colaboradores exerçam as suas funções de forma diligente e responsável, utilizando os conhecimentos e técnicas divulgadas, respeitando a lei, os princípios e os critérios éticos;

### **Princípio da confidencialidade**

- Implica que os Colaboradores guardem sigilo profissional sobre os fatos e os documentos de que tomem conhecimento no exercício das suas funções;

### **Princípio da equidade**

- Implica que os Colaboradores garantam igualdade de tratamento e de atenção a todas as entidades a quem prestem serviços, não estabelecendo distinções que não se justifiquem, salvo o disposto em normas contratuais acordadas;

### **Princípio da lealdade**

- Implica que os Colaboradores, nas suas relações recíprocas, procedam em correção e civilidade, abstendo-se de qualquer ataque pessoal ou alusão depreciativa, pautando a sua conduta no respeito pelas regras da concorrência leal e normas legais vigentes por forma a dignificar a profissão.

## Apêndice H – Projetos de responsabilidade social do Zoomarine

Destacam-se o projeto **“EDUcar”** que nasceu como celebração do 25º aniversário do Zoomarine, ambicionando ser o maior projeto itinerante de Educação Ambiental no Algarve, com o objetivo de passar uma mensagem de conservação e paixão pela natureza. Em apenas 4 anos, foram realizadas, gratuitamente, mais de 300 visitas a escolas do Ensino Básico entre o Algarve e Alentejo, chegando a contactar com perto de 34000 alunos.



Através da filosofia de responsabilidade social e ambiental “Together We Protect”, o projeto **“Operação Montanha Verde”** iniciou-se em 2016 com vista ao envolvimento cívico da comunidade local, em prol da proteção coletiva dos valores naturais da região algarvia e da promoção do convívio entre colaboradores do Zoomarine. Com a ajuda dos 4174 voluntários já foram plantadas mais de 42 mil árvores em 8 concelhos algarvios.



O parque temático Zoomarine e a DC-PV, empresa de engenharia de sistemas fotovoltaicos, concluíram em março de 2017 a construção de um **Sistema Solar Fotovoltaico**, constituído por 308 painéis solares, para autoconsumo que permitirá durante o período de 20 anos reduzir o consumo de eletricidade em 2.49 GWh e poupar 1641 toneladas de emissões de CO2.

O Zoomarine também realiza a **“Festa do Sorriso”** que permite crianças e adultos institucionalizadas nas várias entidades do Algarve terem acesso gratuito ao parque.

## Apêndice I - Plano de contingência do Zoomarine

A 18 de março foi decretado, pelo Presidente da República, estado de emergência em Portugal, face à situação excepcional de saúde pública mundial e à proliferação de casos registados de contágio de COVID-19.

Assim, foram aplicadas medidas de contingência, designadamente:

- Encerramento de certos tipos de instalações e estabelecimentos (como, por exemplo, os que se destinem a **atividades recreativas**, culturais, desportivas, e de restauração, entre outros).
- Obrigatória a adoção do regime de teletrabalho sempre que as funções em causa o permitam;

Perante estas medidas, a empresa Zoomarine procedeu um plano de contingência, de forma a obedecer às medidas de contingência e garantir os serviços mínimos na empresa Zoomarine.

No primeiro mês, foi solicitado aos colaboradores, que não necessitavam de garantir os serviços mínimos, para gozarem as férias e recuperarem as horas extras. Nos meses seguintes, a empresa aplicou o regime de lay-off, ou seja, redução temporária dos períodos normais de trabalho ou suspensão de contratos de trabalho durante um determinado período de tempo.

Mês	Medidas
março	- gozo de férias; - recuperação das horas;
abril	- regime de layoff (parcial ou total); <ul style="list-style-type: none"><li>▪ teletrabalho;</li><li>▪ suspensão de contratos de trabalho sazonais.</li></ul>
maio	Todos os colaboradores em regime de layoff, à exceção dos vigilantes;
junho	Redução do número de colaboradores em layoff.

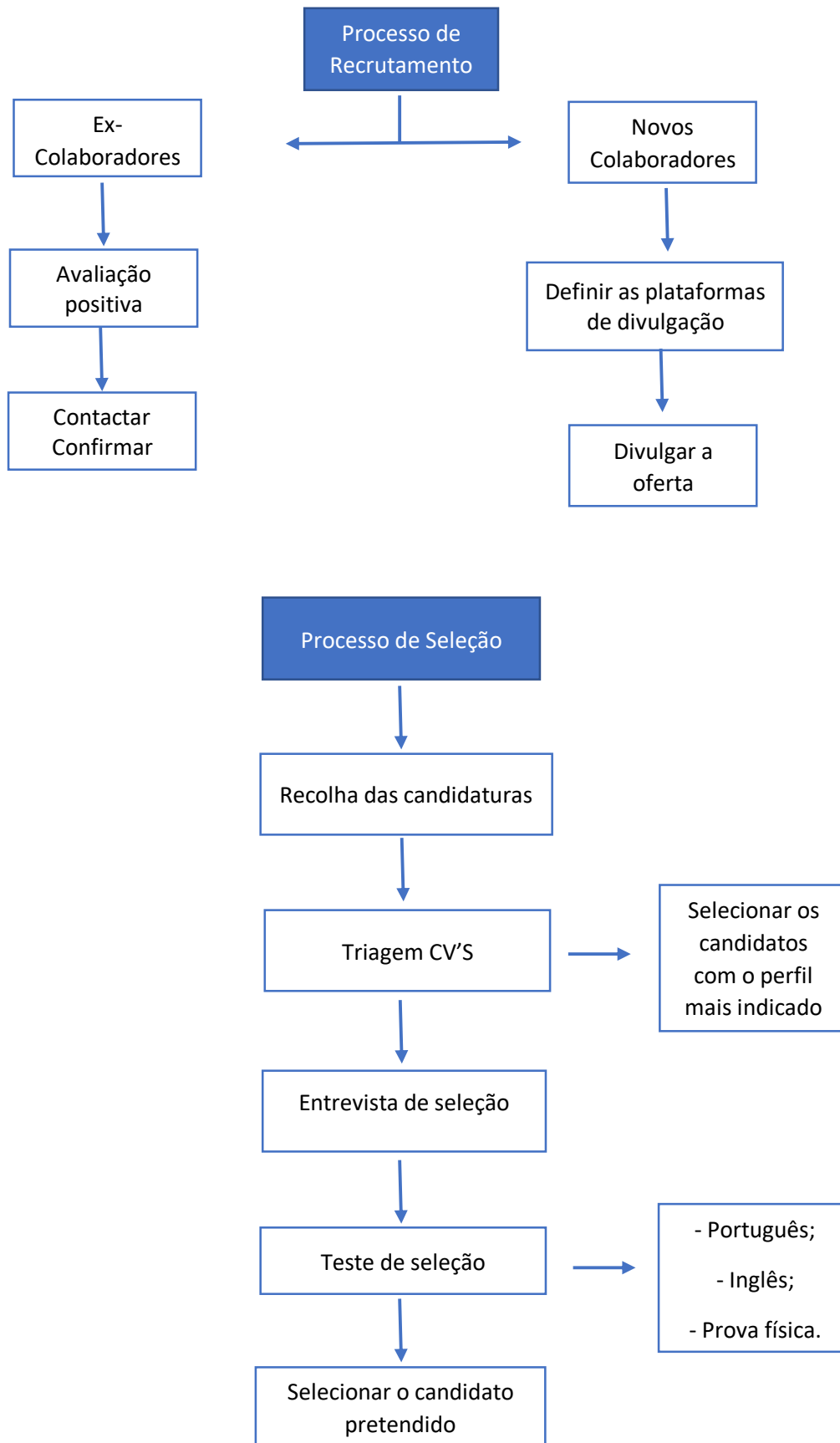
## Apêndice J – Áreas e funções dos colaboradores

	Recrutamento e seleção	Acolhimento e Integração	Formação Profissional	Gestão Administrativa/Geral
Carla Duarte	Gestão e organização vagas e candidatos; Redigir e gerir anúncios/técnicas recrut.; Registo e controlo de estatísticas de R&S; Entrevistas de seleção; respostas a candidatos; Protocolos com escolas e entidades privadas; Processos e acompanhamento estágios curriculares; Arquivo de candidaturas (entrev/não entrev); Trabalho Temporário (recrutamento);	Admissão de colaboradores (doc's) - A;  Conferir contrat./processo admissão de colab. (amostragem) - A;	Levantamento/gestão necessidades formativas; Contratação/gestão de formadores - A; Plano de formação anual; Acompanhamento/abertura ações formação - A;  Supervisão dossiers/mapa FP e histórico;  Lançar formação no Primavera - A;	Gestão de HE e Faltas (equipa DRH); Conferir doc's digitalizados (amostragem); Cartas de recomendação;  Gestão de Arquivo/Arquivo;  Controlo dossier de estágios profissionais;
Carina Anastácio	Apoio de balcão/telefone a candidatos;  Marcar entrevistas;	Admissões - doc's balcão; Lançar fichas admissão webrenwin e Primavera; Conferir e controlar horários de trabalho; Admissão Seg Social e FCT - A; Atribuição de cartões eletrónicos/badges;	Contratação/gestão de formadores; Registo e gestão de dossiers de sala; Acompanhamento/abertura ações formação; Certificados formação SIGO; Lançar formação no Primavera;	Atendimento (presec/telef); informações; Digitalização de documentos (Certif. FP); Gestão/entrega de convites; Arquivo; Declarações/Certificados de trabalho;
Gonçalo Bibi	Apoio de balcão/telefone a candidatos;  Fichas de descrição de funções;  Avaliação de desempenho sazonais e anuais (lançar em mapa);	Admissões - doc's balcão;  Conferir admissões; efetuar readmissões Primavera;  Elaboração de contratos/Proced. Estrangeiros; Admissão colaboradores/S.Social/ FCT - A; Atribuição de cartões eletrónicos/badges - A;		Atendimento (presec/telef); informações; Digitalização de documentos (CT; FAM); Entrega convites - A; Arquivo; Declarações/Certificados de trabalho -A; Gestão do dossier de estágio profissional;
Rita Pridêncio	Apoio de balcão/telefone a candidatos; Preencher assiduidades - estágios curriculares -A; Marcar entrevistas/resposta a candidatos - A;  Trabalho Temporário - envio mapas -A;	Admissões - doc's balcão; Lançar fichas admissão webrenwin e Primavera; Horários de trabalho; Admissão Seg. Social e FCT; Atribuição de cartões eletrónicos/badges; Conferir/pedir assinatura contrato trabalho;		Atendimento (presec/telef); informações; Digitalização de documentos (processos colaboradores); Entrega convites; Arquivo; Declarações/Certificados de trabalho;
Andreia Lopes	Apoio de balcão/telefone a candidatos - A; Registo candidatos mapa/apoio estatísticas; Triagem curricular - A; Preencher docs - estágios curriculares; Marcar entrevistas/resposta a candidatos; Arquivo/Digitalização de candidaturas; Trabalho Temporário - envio mapas horas;	Admissões - doc's balcão;  Lançar fichas admissão webrenwin e Primavera -A;  Admissão Seg. Social e FCT - A;  Atribuição de cartões eletrónicos/badges -A;		Atendimento (presec/telef); informações; Digitalização de documentos (estágios., TT); Entrega convites; Arquivo (R&S, estágios, TT);
Ana Gramacho				

	S.H.S.T	Orçamentação	Serviços Sociais/Satisfação Colaborador	Requisitos legais/oficiais
Carla Duarte	Acompanhar auditorias SHT (4x/ano); Verificar e encomendar Epi's/ Controlo orçamental; Gestão de seguro de Saúde e Seguro de Vida; Entrega/Informação de riscos e perigos (controlo);	Conferir faturas e lançar em mapa;  Controlar orçamento (várias rubricas RH);  Efetuar compras de acordo com orçamento;	Questionários motivação (clima organizacional) - A;  Organização Eventos (Staff Day, Festa Staff, ect) -	Resposta a inquéritos oficiais (recrutamento),  RU_preparar informação para relatório único;
Carina Anastácio	Entrega de inquéritos S.H.S.T; Registar/lançar inquéritos S.H.S.T em mapa;		Questionários motivação (clima organizacional);  Eventos (Staff Day, Festa Staff, ect);	Respostas a mapas oficiais -A;  RU_preparar informação para relatório único - A;
Gonçalo Bibi	Gestão de Acidentes e participações à seguradora; Consultas Med. trabalho (marcar e acompanhar); Registo consultas Med. Trabalho no Primavera; Registo de Acidentes Trabalho (mapa e Primavera);	Lançar em mapa orçamento despesas (passes sociais, FCT, etc);	Eventos (Staff Day, Festa Staff, ect);	Preenchimento Relatório Único (várias rubricas);
Rita Pridêncio	Entrega de inquéritos S.H.S.T; Acompanhar realização consultas me. Trabalho -A; Controlo entrega de documentação das empresas externas (Verão-Operacionais) Entrega/Informação de riscos e perigos;			
Andreia Lopes	Entrega de inquéritos S.H.S.T; Acompanhar realização consultas me. Trabalho -A; Entrega/Informação de riscos e perigos;		Eventos (Staff Day, Festa Staff, ect);	
Ana Gramacho			Eventos (Staff Day, Festa Staff, ect);	

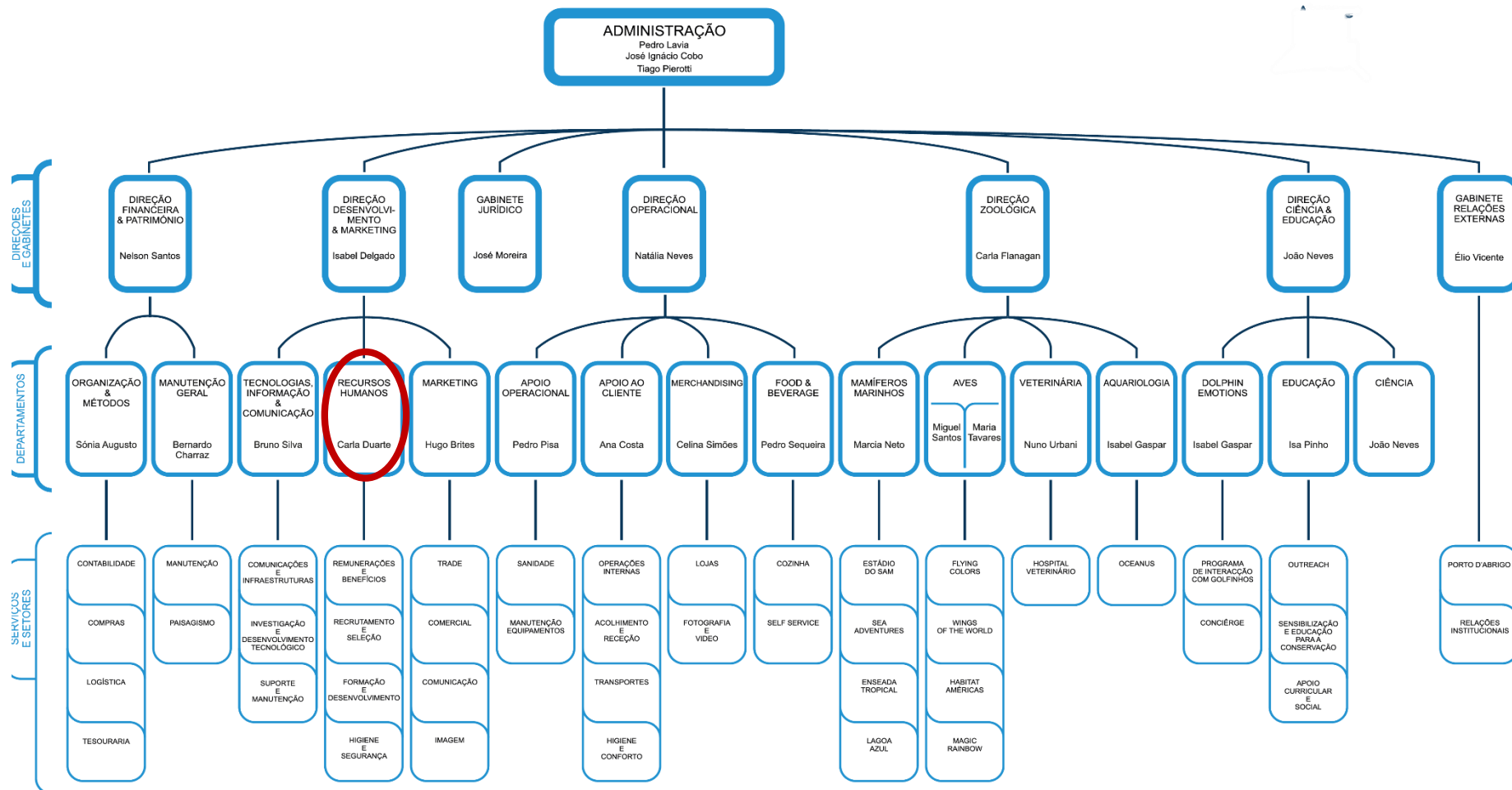
	Processamento de remunerações	Procedimentos termo de contrato	Fardamento
Carla Duarte	<p>Conferir gestão de absentismo e HE (amostra);</p> <p>Conferir processamento salarial (amostragem);</p>	<p>Controlo de fins de contrato (avaliação/demissão);</p> <p>Elaboração cartas de saída;</p>	<p>Requisições/entrega/devolução fardas -A;</p> <p>Controlo de encomendas e orçamento fardamento;</p> <p>Gestão de stock de fardamento;</p>
Carina Anastácio	<p>Gestão de assiduidades - A;</p> <p>Apoio e esclarecimentos a chefias e colaborador X;</p> <p>Conferência justificações Zoogest/Webrenwin - A;</p> <p>Conferência mensal folhas horas extra - A;</p> <p>Estatística HE mensais - A;</p>	<p>Fecho contas -A;</p> <p>Demissões na Seg. Social e FCT -A;</p>	<p>Requisições/entrega/devolução fardas -A;</p> <p>Inventário de fardamento -A;</p>
Gonçalo Bibi	<p>Processamento salarial;</p> <p>Pagamentos Passos Sociais; AC's e outros;</p> <p>Processamento Seg. Social e FCT;</p> <p>Mapas oficiais (finanças, seguros, contabilidade...);</p> <p>Elaboração/afixar mapas de férias;</p> <p>Controlo plafond mensal de combustível;</p>	<p>Processamento fecho contas (ultimo pagamento);</p> <p>Controlo e emissão cartas de saída/fins de contrato;</p> <p>Pedido reembolso - Fundos compensação</p>	<p>Requisições/entrega/devolução fardas -A;</p> <p>Inventários de fardamento - A;</p>
Rita Pridêncio	<p>Gestão de assiduidades: verificar marcações; horários; escalas, etc;</p> <p>Apoio e esclarecimento a chefias e colaboradores;</p> <p>Conferência justificações Zoogest/Webrenwin;</p> <p>Conferência mensal folhas horas extra;</p> <p>Estatísticas HE mensais;</p>	<p>Fecho de contas;</p> <p>Conferir dias trabalhadores/férias não gozadas, subsídios a pagar, etc;</p> <p>Demissões na Seg. Social e FCT;</p>	<p>Requisições/entrega/devolução fardas;</p> <p>Inventários de fardamento - A;</p>
Andreia Lopes		<p>Demissões na Seg. Social e FCT - A;</p>	<p>Requisições/entrega/devolução fardas -A;</p> <p>Inventários de fardamento - A;</p>
Ana Gramacho			<p>Requisições/Devoluções (atendimento aos colaboradores);</p> <p>Controlo fardamento requisitado/devolvido (stocks);</p> <p>Receção e tratamento de encomendas;</p> <p>Inventário de fardamento/epi's;</p> <p>Manter espaço limpo e arrumado;</p>

## Apêndice H – Fluxograma do processo de recrutamento e seleção





# Anexo 1 - Organograma da empresa Zoomarine





## Anexo 3 – Passaporte Qualifica



PASSAPORTE  
QUALIFICA

### Passaporte Qualifica - Registo Individual de Competências

#### Identificação do titular

Nome: ADRIANA FILIPA NARCISO CABACA RODRIGUES  
Data de Nascimento: 26/01/1994  
N.º de identificação: 14472581 9ZX1 válido até 05/04/2029 Tipo de documento: N.º de Cartão de Cidadão  
Assinatura do Titular: \_\_\_\_\_  
Data de Impressão: 07/03/2021

#### Outra Formação Profissional não inserida no Catálogo Nacional de Qualificações (OFF)

Designação da Ação de Formação	Objetivos	Duração (hh:mm)	Data de Certificação
ZOOTEMPOS – UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE ASSIDUIDADES	ZOOTEMPOS – UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE ASSIDUIDADES	02:00	05/11/2019
BOAS PRÁTICAS DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	Visa enquadrar o formando na empresa acolhedora. Orienta para a Missão, Valores, Cultura e Estratégia da empresa e do grupo de trabalho, políticas de recursos humanos, procedimentos, regras de operação e funcionamento para o formando desenvolver a atividade profissional com competência e segurança. Alerta para a política de conservação e proteção do ambiente: atitudes e práticas diárias, boas práticas no atendimento e acolhimento aos clientes, conhecer as regras do «Espírito de Hospitalidade».	24:00	23/10/2019
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – FORMAÇÃO PROFISSIONAL E RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – FORMAÇÃO PROFISSIONAL E RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	13:00	09/12/2019

Anexo 4 — Ficha de Recrutamento e Admissão

	<b>Ficha de Recrutamento e Admissão aprovada</b>	<b>Código:</b>	MS03-05
		<b>Revisão:</b>	03
		<b>Data aprov:</b>	06/07/2021
		<b>Pág.:</b>	1/1

N.QUALIF	PSQ	0719	Centro Custo	<b>98 06 52</b>	
<b>Nome</b>					
Entrevista		T.I.			
Direcção	Financeira & Património		FIN-MAG-Manutencao		
Depto.	Inst e Equipam.				
	Categoria Profiss.		Técnico(a) Manutenção – 149 - 9622.2		
	Repartição c.c.		100% - 90 24 01	Plano func.	MAG – 1012
Vencimento					€
Sub.Refeição					€
Sub.Transporte					€
...					€
Adm/ContratoTrabalho:	21	10	19	A	20 10 20 N°meses completos
Motivo do Contrato de Trabalho: CT Artº 140º, nº 2 alínea f) acréscimo excepcional da atividade da empresa					

----- A PREENCHER PELA CHEFIA DE DEPARTAMENTO -----

Horário das		às					
Horário das		às		Nº Horas Semanais 40			
Folgas	2	3	4	5	6	Sab	Dom

Data \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura da chefia

----- A PREENCHER PELO COLABORADOR -----

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS **CONCLUÍDAS** \_\_\_\_\_

**CONTACTOS:** TELEFONE \_\_\_\_\_ TELEMÓVEL \_\_\_\_\_

E.MAIL \_\_\_\_\_


MORADA \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_ Nº dependentes \_\_\_\_\_ Tipo contrato \_\_\_\_\_ Renovável \_\_\_\_\_

Nesta data o colaborador compromete-se a tomar conhecimento do conteúdo integral constante no Manual de Acolhimento e Integração da empresa, Código de Conduta e Política de proteção de Dados pessoais, documentos disponíveis no momento da admissão e no portal do colaborador em <http://colaborador.zoomarine>.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do colaborador

Anexo 5 — Declaração de risco


	<b>Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho</b>
	<b>Declaração de Riscos</b>

Eu, \_\_\_\_\_  
portador do Documento de Identificação nº. \_\_\_\_\_, colaborador da empresa Mundo Aquático – Parques Oceanográficos de Entretenimento Educativo, S.A, (Zoomarine), Estrada Nacional 125, Km. 65. Em Guia, Albufeira, contribuinte fiscal nº 502217235, desde \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, declaro, para os efeitos do disposto no art.º 19 da Lei 102/2009, de 10 de setembro, que tomei conhecimento dos riscos de segurança e saúde inerentes à função de \_\_\_\_\_ a ser desempenhada no Departamento \_\_\_\_\_, estando perfeitamente esclarecido(a) quanto a estas matérias.


Guia, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Assinatura legível)

## Anexo 6 — Relatório de acidentes de trabalho

		<b>RELATÓRIO DE ACIDENTES DE TRABALHO</b>		N.º AT / ANO	
A preencher pelos RH's	<b>LOCALIZAÇÃO DA LESÃO</b>				
	<input type="checkbox"/> Braço(s)	<input type="checkbox"/> Cabeça, excepto olhos	<input type="checkbox"/> Olho(s)	<input type="checkbox"/> Pé(s), excepto dedos	
<input type="checkbox"/> Coluna	<input type="checkbox"/> Dedo(s) da mão	<input type="checkbox"/> Perna(s)	<input type="checkbox"/> Tronco, excepto coluna		
<input type="checkbox"/> Dedo(s) do pé	<input type="checkbox"/> Localizações múltiplas	<input type="checkbox"/> Outras _____			
<input type="checkbox"/> Mão(s), excepto dedos					
A preencher pelo Resp. da área	<b>CONSEQUÊNCIAS DO ACIDENTE</b>				
	<input type="checkbox"/> Sem incapacidade				
	<input type="checkbox"/> Incapacidade Temporária:      %	<input type="checkbox"/> Incapacidade Permanente:      %			
	Nº de dias de trabalho Perdidos :      _____	<input type="checkbox"/> Morte			
Regresso ao trabalho: ____ / ____ / ____					
Nome: _____ Data: _____ Rubrica: _____					
A preencher pelo Resp. da área	<b>ANÁLISE DESCRITIVA DAS CAUSAS (Como? Porquê?)</b>				
Nome: _____ Data: _____ Rubrica: _____					
A preencher pelo Resp. da área envolvida	<b>IMPLEMENTAÇÃO DE ACÇÕES CORRECTIVAS / PREVENTIVAS</b>			<b>TIPO DE ACÇÃO</b>	
	Acções:	Responsável:	Prazo:	<input type="checkbox"/> Acção Correctiva <input type="checkbox"/> Acção Preventiva  <b>N.º Ocorrência:</b>	
A preencher pelo Resp. Interno de SST	<b>VERIFICAÇÃO DA EFICÁCIA</b>			<b>EFICÁCIA</b>	
	Novas Acções a Implementar:	Responsável:	Prazo:	<input type="checkbox"/> Acção Eficaz <input type="checkbox"/> Acção Não Eficaz	
<b>FECHO DA OCORRÊNCIA</b>					
Responsável Interno de SST:		Data:	Rubrica:		
<b>ANEXOS</b>					
<input type="checkbox"/> Relatório fotográfico		<input type="checkbox"/> Depoimentos de testemunhas			
<input type="checkbox"/> Ficha de aptidão médica do sinistrado		<input type="checkbox"/> Cópia da apólice de seguros de Acidentes de Trabalho			
<input type="checkbox"/> Participação à Companhia de Seguros					
Apólice – 6531470 - Zurich		Nº de identificação do AT :			

MS03-24 Rev.2

		<b>RELATÓRIO DE ACIDENTES DE TRABALHO</b>		N.º AT / ANO _____										
A preencher por quem detectou/socorreu a situação	<b>DESCRIÇÃO DO ACIDENTE (O quê? Onde? Descrição o mais pormenorizada possível do sinistro. Caso necessário anexar documentos. Ex fotografias, desenhos e/ou declarações das testemunhas)</b>		<b>IDENTIFICAÇÃO DO SINISTRADO (Quem?)</b>											
	Departamento/Área: _____ Processo/Actividade/Tarefa: _____		Nome: _____ Idade: _____ Nº interno: _____ Depto. Setor: _____ Categoria Profissional: _____ Antiguidade (anos(a) / meses(m)): Na empresa _____ Na função _____ Frequência da tarefa: _____ Dpto: _____ <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Habitual Horário de Trabalho: <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Suplementar Quem socorreu: _____											
Observações gerais:		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="width: 50%;">Respiração</td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td>Pulso</td><td></td></tr> <tr><td>Temperatura</td><td></td></tr> <tr><td>Tensão Arterial</td><td></td></tr> <tr><td>Antecedentes Pessoais</td><td></td></tr> </table>			Respiração		Pulso		Temperatura		Tensão Arterial		Antecedentes Pessoais	
Respiração														
Pulso														
Temperatura														
Tensão Arterial														
Antecedentes Pessoais														
Data: _____	Hora: _____	Rubrica: _____	Outras Testemunhas: _____											
<b>CLASSIFICAÇÃO DO ACIDENTE (Grave e de Obrigatória Comunicação à ACT? Não Grave?)</b>														
A preencher pelo Resp. da área	<input type="checkbox"/> <b>Grave e de Comunicação à ACT</b>		<input type="checkbox"/> <b>Não Grave</b>											
	<b>Tipo de Lesão:</b> <input type="checkbox"/> Amputação <input type="checkbox"/> Lesões múltiplas <input type="checkbox"/> Asfixia <input type="checkbox"/> Deslocação ombro, anca ou joelho <input type="checkbox"/> Lesões internas <input type="checkbox"/> Eletrização / Electrocussão <input type="checkbox"/> Esmagamento <input type="checkbox"/> Ferimento Penetrante na vista <input type="checkbox"/> Fratura (excepto dedos da mão que não sejam os polegares) <input type="checkbox"/> Queimaduras <input type="checkbox"/> Lesão na coluna vertebral <input type="checkbox"/> Outras _____		<b>Tipo de Lesão:</b> <input type="checkbox"/> Contusão <input type="checkbox"/> Distensão <input type="checkbox"/> Entorse <input type="checkbox"/> Ferida <input type="checkbox"/> Fratura (dedos da mão com excepção dos polegares) <input type="checkbox"/> Golpe <input type="checkbox"/> Luxação <input type="checkbox"/> Traumatismo <input type="checkbox"/> Queimaduras <input type="checkbox"/> Outras _____											
<b>Causa:</b> <input type="checkbox"/> Atropelamento <input type="checkbox"/> Contato com substâncias nocivas ou radiações <input type="checkbox"/> Contato com energia eléctrica <input type="checkbox"/> Choque com objectos <input type="checkbox"/> Explosão/Incêndio <input type="checkbox"/> Esforço físico excessivo / Movimento falso <input type="checkbox"/> Queda em altura <input type="checkbox"/> Intoxicação <input type="checkbox"/> Outras _____		<b>Causa:</b> <input type="checkbox"/> Choque com objetos <input type="checkbox"/> Compressão por objetos <input type="checkbox"/> Queda de objetos <input type="checkbox"/> Queda no mesmo nível <input type="checkbox"/> Esforço físico excessivo / Movimento falso <input type="checkbox"/> Outras _____												
Nome: _____		Data: _____		Rubrica: _____										

MS03-24 Rev.2

## Anexo 7 — Questionários de satisfação

	<b>Questionário de avaliação follow-up – Formando</b>	Cod: MS03-PF.08-D1
		Rev: 01
		Data:
		Pág: 1 de 2

Entidade Formadora:			
Entidade Beneficiária:	Mundo Aquático – Parques Oceanográficos de Entretenimento Educativo SA.		
Curso de formação:			
Data de Início:		Data de Fim:	

O preenchimento deste questionário destina-se ao acompanhamento qualitativo que o Zoomarine pretende proporcionar aos seus formandos. Para aferição do impacto da formação que frequentou, e sua aplicabilidade na vida pessoal ou no local de trabalho, ao nível do desempenho funcional, da adaptabilidade profissional e da progressão na carreira, solicitamos que preencha o pequeno questionário abaixo. Ao responder a este pequeno questionário está a contribuir para a melhoria dos nossos cursos.

1. Como avalia a importância da(s) ação(ões) de formação ministrada(s) pelo Zoomarine?

Sem importância  Pouco importante  Importante  Muito importante

2. Teria interesse em frequentar outra acção de formação ministrada pelo Zoomarine?

Nenhum interesse  Pouco interesse  Interesse  Muito interesse

3. Em caso afirmativo, em que área(s)?

---

---

---

4. Como avalia a utilidade da(s) ação(ões) de formação que frequentou, para o desempenho da sua função profissional actual?

Inútil  Pouco útil  Útil  Muito útil

5. Como avalia a utilidade da(s) ação(ões) de formação que frequentou para o desempenho eventual de outra função profissional?

Inútil  Pouco útil  Útil  Muito útil

6. Como avalia a utilidade da(s) ação(ões) de formação que frequentou para uma possível progressão na carreira?

	<b>Questionário de avaliação follow-up – Formando</b>	Cod: M\$03-PF.03-D1
		Rev: 01
		Data: / /
		Pág: 2 de 2

Inútil

Pouco útil

Útil

Muito útil

7. Enumere três benefícios que a formação recebida lhe proporcionou:

1 -

2 -

3 -

8. Sugestões de melhoria

---



---



---

Data

Assinatura (facultativo)

---



---

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

Anexo 8 — Convite para o Jantar Staff 2019 – 28º aniversário do Zoomarine



A administração da Mundo Aquático S.A. tem o prazer de convidar

ADRIANA FILIPA NARCISO CABACA RODRIGUES

para a festa anual, comemorativa do 28º aniversário do Zoomarine,  
a ter lugar no Hotel Jupiter, em Albufeira,  
pelas 19H30 do dia 10 de Novembro de 2019.

Confirme a sua presença até às 18H00 do dia 31 de Outubro.  
DRH . Serviço de pessoal - tlf: 289 560 305

Entrada exclusiva com convite  
Dress code: Casual Chic



**JUPITER**  
ALBUFEIRA  
HOTEL

Rua Alexandre O'Neill  
8200-343 Albufeira

GPS | 37.0982752  
-8.2298034,16

Rotunda das Minhocas

Oura

Farmácia

Rotunda do Globo