

JOÃO PEDRO PACHECO CABRITA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO HOTEL
TIVOLI CARVOEIRO



FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO

2018

JOÃO PEDRO PACHECO CABRITA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO HOTEL
TIVOLI CARVOEIRO

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Dra. Manuela Neto

Professora Doutora Ileana Monteiro



FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO

2018

Relatório de Estágio

Gestão de Recursos Humanos no Hotel Tivoli Carvoeiro

Declaração de Autoria do Trabalho

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

(João Pedro Pacheco Cabrita)

“Copyright” João Pedro Pacheco Cabrita:

“A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.”

“Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação interna.”

Peter Drucker

“Ao dar às pessoas o poder de partilhar, estamos tornando o mundo mais transparente.”

Mark Zuckerberg
(Fundador do Facebook)

Agradecimentos

Este mestrado, inclusive o presente relatório, só foi possível com o apoio, incentivo e orientação de algumas pessoas que gostaria de destacar e que sem estas não seria possível a sua concretização.

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais a oportunidade e apoio demonstrado durante todo o este mestrado, que me permitiram continuar e terminar mais este desafio académico. À minha namorada e colega, Ana Pereira, por todo o apoio, carinho e paciência em me ajudar e apoiar em praticamente todos os momentos deste mestrado.

Às minhas orientadoras, a Professora Dra. Manuela Neto e a Professora Doutora Ileana Monteiro, pela ajuda, compreensão e orientação que foram fundamentais para a elaboração deste relatório.

Agradeço a toda a equipa e todos os colegas do Tivoli Carvoeiro, que tornaram este período de estágio de 8 meses, mais significativo pelo apoio e gosto de fazer parte de uma equipa vencedora e promissora, que faz com que o hotel seja, depois destes 27 anos uma referência na hotelaria no Algarve. A toda a equipa de Recursos Humanos do Grupo Tivoli, principalmente aos dos RH Algarve, o meu muito obrigado pela forma que me acolheram e me incluíram, principalmente à Dr.^a Helena Costa e ao meu tutor de estágio Luís Palma.

Um agradecimento muito especial às minhas colegas de Recursos Humanos do Tivoli Carvoeiro, Sofia Ferreira, Diana Teixeira e à Conceição Anastácio, que foi talvez a pessoa mais influente neste estágio, a que me ensinou mais, que me transmitiu calma, confiança e todos os ensinamentos ao longo deste período, mostrando-me como é trabalhar nos Recursos Humanos de um hotel carismático como este. Obrigado São.

Por fim não queria deixar de agradecer ao Bruno Nunes, o meu primeiro tutor de estágio, a oportunidade que me deu em fazer parte da equipa dos Recursos Humanos, pelo acolhimento e integração, conselhos, ensinamentos e propostas nos primeiros dois meses de estágio, fundamentais para o sucesso deste projeto. Muito obrigado Bruno.

Dedicatória

In Memoriam, ao meu avô João Pacheco, que ajudou a erguer o Hotel Almansor (agora Tivoli Carvoeiro) que tanto se orgulhava.

Resumo

Num mundo empresarial cada vez mais global e de mudanças rápidas, é necessário que as empresas consigam dar respostas inovadoras e eficazes. A gestão de recursos humanos no setor hoteleiro, tem um papel fundamental na criação de fatores de diferenciação, tornando-se uma área de aposta obrigatória para as empresas, onde a concorrência cada vez é maior, especialmente na região do Algarve.

A comunicação interna numa organização é uma das formas de garantir uma equipa de colaboradores motivados e comprometida com a estratégia e visão global da empresa que se insere. Desde modo, compreender o poder do público interno e desenvolver modelos e ferramentas de comunicação interna adequados é, com certeza, um ato de gestão inteligente e vantajosa para as empresas.

O presente relatório de estágio foi desenvolvido no decorrer do segundo ano do Mestrado de Recursos Humanos, descreve o contexto hoteleiro e turístico em que se insere o Hotel Tivoli Carvoeiro, um hotel pertencente ao grupo Tivoli, adquirido pela cadeia internacional *Minor Hotels*. São descritas todas as atividades e projetos desenvolvidos no âmbito do estágio no Departamento de Recursos Humanos residente na unidade, tais como o recrutamento e seleção, estágios, acolhimento, entre outras.

São apresentadas as práticas e os vários projetos desenvolvidos, dando maior foco e desenvolvimento ao projeto que levou à implementação de uma Rede de Comunicação Interna.

A realização deste projeto teve como objetivo melhorar a comunicação interna entre os colaboradores e respetivos níveis hierárquicos, garantindo a integração de todos os membros da equipa do Tivoli Carvoeiro na estratégia, missão e objetivos do hotel para atingir as metas delineadas. Depois da implementação dos novos meios de comunicação, foi aplicado um questionário em modo de entrevista, para perceber o impacto e a eficácia da comunicação interna praticada pela empresa.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Hotelaria; Comunicação Interna.

Abstract

In an increasingly global and rapidly changing business world, companies need to be able to deliver innovative and effective responses. The Human Resources Management in the hospitality sector plays a key role to create differentiation factors, becoming a key for companies where competition is increasing, especially in the Algarve region.

Internal communication in an organization is one of the ways to guarantee a team of motivated and committed employees, having also in the vision of the company that is inserted. Understanding the power of the communications, developing appropriate internal communication models and tools is, of course, an intelligent and advantageous management act for companies.

This internship report was developed during the second year of the Human Resources Master's Degree, describing the hospitality and tourism sector, in which the Tivoli Carvoeiro Hotel is inserted, a hotel that belongs to the Tivoli group, recently acquired by the international chain Minor Hotels. On the report is described all the activities and projects developed in the scope of the internship in the Human Resources Department resident in the unit, such as recruitment and selection, internships, onboarding, among others.

The practices and the various projects developed are presented on this report, giving greater focus and development to the project that led to the implementation of an Internal Communication Network.

The purpose of this project was to improve the internal communication between employees and with their respective hierarchical levels, ensuring the integration of all members of the Tivoli Carvoeiro team into the hotel's strategy, mission to achieve the established goals. After the implementation of the new means, a questionnaire was applied in an interview mode, in order to understand the impact and effectiveness of the internal communication practiced by the company.

Keywords: Human Resources Management; Hospitality; Internal communication.

Índice

Resumo	VI
Abstract	VII
Índice	VIII
Índice de Quadros	10
Abreviaturas	11
Introdução.....	12
1 – Caracterização da empresa	13
1.1 Grupo Tivoli Hotels & Resorts - Breve História	13
1.1.1. O Hotel Tivoli Carvoeiro.....	14
1.2. Missão, Visão e Valores	16
1.2.1 Missão.....	16
1.2.2 Visão	16
1.2.3 Valores.....	17
1.3. Organograma.....	17
1.4. Caracterização dos Recursos Humanos	17
1.5.1. O departamento de RH.....	17
1.5.2. O DRH Tivoli e secção dos RH Algarve	18
1.5.3. Características dos RH	19
1.5. Análise SWOT do Tivoli Carvoeiro.....	22
2– Enquadramento do setor de atividade	26
2.1. O setor turístico e hoteleiro	26
2.1.1. GRH no Setor Hoteleiro	27
3– O Estágio no Tivoli Carvoeiro.....	29
3.1. Contextualização do estágio curricular	29
3.1.1. Objetivos	30
3.2. Caracterização das atividades e projetos desenvolvidos	30
3.2.1 Recrutamento e Seleção	31
3.2.2. Trabalho temporário.....	33
3.2.3. Acolhimento	34
3.2.4. Formação	35
3.2.5. Estágios	37
3.2.6. Comunicação interna	38
3.2.7. Outras atividades.....	40

3.3. Competências desenvolvidas e reflexão crítica.....	43
4– Projeto – Rede de Comunicação Interna do TCAR.....	46
4.1. Enquadramento teórico	46
4.2. Pertinência e objetivos	48
4.3. Metodologia	49
4.4. Desenvolvimento.....	51
4.4.1. Implementação de ferramentas de comunicação interna	51
4.4.1.1. Comunicação Interna Online	52
4.4.1.2. Painéis informativos	54
4.4.1.3. Anúncios internos.....	54
4.5. Análise aos meios de comunicação interna	55
4.5.1. Amostra	55
4.5.2. Análise dos resultados	57
4.6. Reflexão crítica e apreciações do trabalho de projeto	60
5. Considerações finais.....	62
Referências bibliográficas.....	64
Apêndices	69
Apêndice 1 – Questionário de avaliação da comunicação interna no Tivoli Carvoeiro	69
Apêndice 2 – Figuras (Gráficos) e tabelas de resultados ao guião de entrevista.	72
Apêndice 3 – Guião de inquérito para o levantamento de necessidades de formação.....	77
Apêndice 4 – Modelo de anúncio de uma vaga para partilha nas redes sociais.	79
Apêndice 5 - Ementa semanal para o refeitório de colaboradores.	80
Apêndice 6 – Placard Informativo instalado no refeitório dos colaboradores.....	81
Apêndice 7 - Apresentação das mensagens positivas de hóspedes nas plataformas online.	82
Apêndice 8 - Modelo de comunicado interno	83
Apêndice 9 - Declaração ao abrigo do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).	84
Apêndice 10 – Cartão de controlo de entrada e saída de extras.	85
Apêndice 11 – Folha de registo diário de extras.	86
Apêndice 12 – Mural do grupo privado dos Colaboradores do TCAR	87
Apêndice 13 – Descrições de novas funções.....	88
Anexos	106
Anexo 1 - Evolução e tendência de nacionalidades dos hóspedes em 2015, 2016 e 2017. (Relatório anual de ocupação)	106
Anexo 2 - Organigrama administrativo Minor em Portugal.....	107
Anexo 3 – Organigrama da direção das unidades na região do Algarve.	108
Anexo 4 – Organigrama da Tivoli Carvoeiro.....	109
Anexo 5 - Modelo de comunicação de abertura de uma vaga interna de emprego.	110

Índice de Figuras

Figura 1 - Distribuição dos Gêneros dos colaboradores do TCAR.....	20
Figura 2- Idades dos colaboradores do TCAR	20
Figura 3 - Distribuição dos colaboradores do TCAR pelos diferentes departamentos.....	21
Figura 4- Habilitações Literárias dos colaboradores do TCAR	21
Figura 5– Sexo dos entrevistados.....	56
Figura 6- Idades dos entrevistados.	56
Figura 7 - Antiguidade dos entrevistados.....	56
Figura 8 - Departamento do TCAR a que os entrevistados pertencem.	56
Figura 9– Cargos exercidos pelos entrevistados.	57
Figura 10 – Frequência do grupo privado do <i>Facebook</i> , da parte dos colaboradores do TCAR.	72
Figura 11 – Frequência do e-mail da parte dos colaboradores do TCAR.	72
Figura 12 – Frequência dos placards informativos da parte dos colaboradores do TCAR.	73
Figura 13 – Eficácia do grupo privado do <i>Facebook</i> na comunicação interna do TCAR.....	73
Figura 14 – Eficácia do <i>e-mail</i> institucional na comunicação interna do TCAR.....	73
Figura 15 – Eficácia dos placards informativos na comunicação interna do TCAR.....	74
Figura 16 – Grau de importância na comunicação de admissões de novos colaboradores.	75
Figura 17 – Grau de importância da divulgação da ementa semanal.	75
Figura 18 – Grau de importância dos comunicados e informações internas.	75
Figura 19 – Grau de importância das Mensagens positivas dos hóspedes nas plataformas online.	76

Índice de Quadros

Quadro 1- Número Médio de Colaboradores 2017 - HTCA.....	22
Quadro 2 - Número Médio de Colaboradores 2018 - TCAR.....	22
Quadro 3 - Preferência de conteúdos divulgados aos colaboradores.	74
Quadro 4 - Consideração sobre a melhoria da comunicação interna no TCAR.....	74

Abreviaturas

AVIC - Anantara Vilamoura

DRH – Departamento de Recursos Humanos

ETT – Empresas de Trabalho Temporário

F&B – Food & Beverage / Alimentação e Bebidas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

TCAR – Tivoli Carvoeiro

TLAG – Tivoli Lagos

TMVI – Tivoli Marina de Vilamoura

TT – Trabalho Temporário

TRES – Tivoli Residence

TMPO – Tivoli Marina de Portimão

RH – Recursos Humanos

Introdução

A atividade turística, em particular a hotelaria, representa-se como um importante setor da economia nacional, “pelas receitas que proporcionam, pela mão-de-obra que absorve e pelos efeitos multiplicadores que induz em várias áreas” (Almeida, 2013, p.83). É uma atividade com características muito específicas, nomeadamente por ser servido por pessoas a pessoas com expectativas e comportamentos variáveis, em que a produtividade e a relação direta com o cliente podem afetar o sucesso da organização (Costa, 2017).

É aqui que entra a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem um papel fundamental para criar condições a todos os prestadores de serviço nas unidades hoteleiras, de exercerem as suas funções, num clima organizacional favorável à boa produtividade, procurando satisfazer as necessidades dos clientes, cada vez mais exigentes.

Sendo a indústria do turismo e hotelaria bastante predominante no Algarve, fez todo o sentido realizar o estágio numa unidade hoteleira, especialmente pertencente a uma grande cadeia organizacional como é o grupo Tivoli *Hotels & Resort*, presente em Portugal com treze unidades e duas no Brasil, fazendo parte, desde 2016 do grupo internacional *Minor Hotels*.

O presente relatório relata todas as atividades e práticas desenvolvidas durante o estágio no Departamento de Recursos Humanos do Tivoli Carvoeiro e os vários projetos aplicados às necessidades do hotel, apresentando mais ao pormenor o projeto da implementação de procedimentos e meios de comunicação interna.

A comunicação interna é um conceito importante e essencial para as relações entre o público interno de uma empresa (Karanges, 2015). Segundo Kunsch (2006), esta deverá ser entendida como parte inerente à natureza das organizações, visto que permite apoiar o desenvolvimento dos seus colaboradores, ajudando-os a atingir metas inerentes à missão, visão e objetivos da organização em que estão inseridos. A comunicação interna desenvolve-se através das ações e ideias implementadas por uma organização para transmitir toda a informação necessária para atingir o que a empresa se propõe realizar, seguindo e concretizando os objetivos definidos e potenciando resultados favoráveis com a ajuda do *feedback* dos colaboradores (Martins, 2018).

Neste sentido, foi decidido implementar mais medidas de comunicação interna, pouco aprofundadas até então, na entidade acolhedora do estágio.

O relatório está dividido em cinco capítulos estruturais. No primeiro capítulo é apresentada a caracterização do grupo Tivoli *Hotels & Resort* e do hotel Tivoli Carvoeiro. No segundo capítulo é descrita a contextualização do setor de atividade em que a empresa está inserida. O terceiro capítulo aborda todas as atividades e os vários projetos desenvolvidos no âmbito do estágio, tentando descrever o máximo de informação possível e contextualizando-a teoricamente. No quarto capítulo é apresentado o projeto principal, sobre a implementação da rede de comunicação interna, dividido numa parte teórica e prática, onde é descrito a breve análise de eficácia realizada depois da sua implementação. Por fim o último capítulo consiste nas considerações finais sobre o estágio e projeto.

1 – Caracterização da empresa

1.1 Grupo Tivoli Hotels & Resorts - Breve História

No ano de 1933 deu-se o nascimento dos hotéis Tivoli, atualmente um dos mais prestigiados grupos hoteleiros portugueses, com a abertura do Hotel Tivoli Lisboa. Atualmente conta com treze unidades hoteleiras em Portugal e duas no Brasil.

O grupo Tivoli sempre se diferenciou pela experiência, sendo frequentados por personalidades do mundo dos negócios, da política e das artes, que procuram qualidade e distinção num serviço de excelência (Manual de acolhimento 2008). Seguiram-se investimentos em novas unidades: Tivoli Palácio de Seteais, Tivoli Jardim, Tivoli Sintra e Tivoli Coimbra que nesta ordem abriram ao público. Em 2001, abre ao público o Tivoli Oriente, localizado no Parque das Nações, em Lisboa (antiga Expo'98). Em 2004, é adquirido o Tivoli Marina Portimão.

Com a sua aquisição pelo GES (Grupo Espírito Santo) e controlada pela *Rio Forte Investments*, a marca Tivoli vê substancialmente reforçada a sua oferta no segmento dos Congressos e diversificam a sua oferta turística com as áreas de Lazer e Golfe.

Em 2006, dá-se a internacionalização do grupo Tivoli Hotels & Resorts, com a aquisição da primeira unidade no Brasil: o Tivoli Ecoresort Praia do Forte, em Salvador da Bahia. Seguiu-se em 2009 a abertura do segundo hotel no Brasil, o Tivoli São Paulo – Mofarrej.

Em Portugal, e no mesmo ano, abre o Tivoli Victoria, em Vilamoura. Por último, é assinado, também em 2009, um acordo de gestão com o Grupo André Jordan, para a aquisição do *The Residences at Victoria Clube de Golfe*, luxuosos apartamentos localizados à frente do Tivoli Victoria.

Em fevereiro de 2016, o grupo Tivoli *Hotel & Resort*, foi adquirido pelo prestigiado grupo Tailandês, *Minor Hotel Group*, grupo presente em 24 países com mais de 150 unidades, marcando assim uma viragem importante no grupo Tivoli com o reposicionamento e a renovação da marca, com hotéis renovados e apostas em unidades de luxo. Esta mudança foi inaugurada com a abertura do Hotel Avani Lisboa (antigo Tivoli Jardim), a abertura do primeiro hotel Anantara na Europa, o Anantara Vilamoura Algarve *Resort*, um hotel de luxo que se localiza no local onde era o antigo Tivoli Victoria e da renovação do Tivoli Carvoeiro que surge requalificado como unidade de cinco estrelas. Já em 2018 inaugurou-se o renovado Tivoli Lagos, depois da celebração dos seus 50 anos e a aquisição do Tivoli Évora *Ecoresort*, sendo a primeira unidade do grupo na região do Alentejo.

1.1.1. O Hotel Tivoli Carvoeiro

O Tivoli Carvoeiro (antigo Hotel Almansor e posteriormente Tivoli Almansor) é um projeto do arquiteto Vassalo Rosa. Começou a ser construído em 1970, mas as obras pararam em 1974. Só em 17 de abril de 1991 abriu ao público tendo sido adquirido pelo Grupo Espírito Santo em fevereiro de 1992. Está situado na vila de Carvoeiro (antiga aldeia de pescadores e agora um grande centro turístico do barlavento algarvio) no concelho de Lagoa. O hotel foi construído sobre a falésia da Praia de Vale Covo, inserida numa pequena baía, rodeada por falésias e grutas, estando assim localizado geograficamente num local estratégico e com uma paisagem atrativa de referência (Manual de acolhimento 2008).

Depois da grande requalificação, iniciada no final de 2016, abriu portas em abril de 2017, como unidade hoteleira de cinco estrelas (anteriormente de quatro estrelas) com uma nova decoração e novos serviços.

Após uma remodelação de cinco meses, o Tivoli Carvoeiro (TCAR) passou a ter quartos mais amplos e confortáveis, com varandas panorâmicas. Para o efeito, o número de quartos foi reduzido de 293 para 246, com 11 tipologias (*Deluxe Rooms, Deluxe Terrace, Garden View, Sea View, Deluxe Family, Family Terrace, Family Garden View, Family Sea*

View, Junior Suite, Executive Suite e Presidential Suite). São oferecidos aos clientes serviços como: *Wifi* gratuito; televisão, menu de almofadas; água mineral, café e chá.

Além dos quartos remodelados, destacam-se três novos restaurantes, um *pool bar*, o novo *Sky Bar Carvoeiro (rooftop)*, um spa com centro de *fitness*, área para crianças (*T/Kids*) e área de conferências que dispõe de sete salas, podendo receber eventos até 900 pessoas.

No que diz respeito aos *Outlets*, o hotel dispõe de três restaurantes, com conceitos diferentes, conforme apresentado no *website* do TCAR:

- *The One* - Restaurante Gourmet com uma experiência sofisticada. Uma lista exclusiva de vinhos, acompanha a melhor seleção de carne e de marisco local.
- *Mare Bistro* - O espaço ideal para uma refeição leve e descontraída com produtos frescos e locais.
- *Med* - De inspiração oceânica, uma perfeita combinação de marisco, vinho, e uma espetacular vista para o oceano.

Três Bares:

- *Azur Bar* - Oferece uma vista desafogada sobre o Oceano Atlântico e é reconhecido pelo ambiente descontraído e informal.
- *Sky Bar* – Um dos novos ex-libris do Tivoli Carvoeiro com um enorme potencial para ser um local de referência. Cocktails e aperitivos, acompanhados pela melhor música ambiente e uma vista de “cortar a respiração”.
- *Turquoise Bar / Pool Bar* - Aberto na época alta. Bebidas geladas, sangria, e muito mais neste bar de piscina.

É constituído por 7 pisos, em que apenas os 6 primeiros (a contar desde o solo) contém quartos. Contém estacionamento público e outro mais reservado para colaboradores.

A Sotal S.A. é a sociedade da indústria hoteleira responsável pelo hotel Tivoli Carvoeiro. No que diz respeito às unidades hoteleiras Tivoli do Algarve, estas são geridas por diferentes sociedades, tal como é indicado em seguida: Tivoli Carvoeiro (Sotal, S.A.), Tivoli Lagos e Tivoli Marina Portimão (Hotelagos, S.A.), Tivoli Marina Vilamoura, Anantara Vilamora e The Residence (Marinóteis, S.A.).

O TCAR, é já há vários anos uma referência do ramo hoteleiro no Concelho de Lagoa como do Barlavento Algarvio, tendo adquirido clientes habituais que ao longo dos anos voltam a frequentar todo o tipo de serviços disponíveis, recebendo desde famílias, grupos de amigos ou empresários que optam tanto por usufruir dos alojamentos e restaurantes como a organização de conferências e outros eventos. A remodelação feita em 2017, trouxe também

um novo público, mais exigente e habituado ao conforto e serviços de excelência característicos de um hotel de cinco estrelas.

Desde 2015 ficaram hospedados hóspedes provenientes de mais de 30 países, com os mercados da Alemanha e Reino Unido a liderarem a ocupação. Segundo o Relatório anual de ocupação de 2017, os mercados de Portugal, Estados Unidos e Reino Unido aumentaram face às reduções do público alemão e espanhol (Anexo 1).

Uma das grandes apostas dos últimos anos foi a promoção de casamentos, através de *Wedding Ateliers*, a presença em feiras temáticas, marketing alusivo ao tema e a criação de uma equipa especializada na organização de casamentos. Existiu assim um crescimento do número de casamentos realizados no hotel, derivado também ao grande potencial existente, tanto pelo serviço prestado, pelas condições logísticas e como principalmente pela vista para o oceano e falésias que levam muitos noivos, de várias nacionalidades a celebrarem o seu casamento na unidade aproveitando o cenário natural.

1.2. Missão, Visão e Valores

1.2.1 Missão

O grupo Tivoli tem como missão “Ser a referência Portuguesa na Hotelaria”, encantando os clientes, valorizando os colaboradores e criando valor para os acionistas. À escala internacional, representado pela *Minor Hotels*, o grupo pretende crescer expandindo a marca Tivoli a outras unidades hoteleiras de referência noutros países. O TCAR, tem como missão ser uma referência no mercado dos hotéis de 5 estrelas, assim como foi durante 25 anos uma referência no mercado dos hotéis de 4 estrelas.

1.2.2 Visão

O grupo tem como visão estar na liderança na hotelaria de 4 e 5 estrelas, em todos os mercados que o grupo Tivoli está presente. O TCAR, tem a visão de estar no top 5 dos melhores hotéis do Algarve.

1.2.3 Valores

Os valores defendidos pelo Grupo Tivoli, partilhado com todas as suas unidades são os seguintes:

Inovação – Com diferenciação, ousadia e vitalidade;

Personalidade – Elegância, prestígio e tradição que tanto caracteriza a marca;

Competência – Profissionalismo, conhecimento, excelência e segurança;

Responsabilidade – Ética, confiança, compromisso social e ambiental.

1.3. Organograma

Cada unidade hoteleira e cada departamento operacional do grupo Tivoli são regidos por um organograma funcional oficial, ajudando na perceção dos níveis de função das chefias de cada departamento ou secção. À exceção dos serviços centralizados, como o marketing e vendas, reservas, financeiro, todas as secções e departamentos estão identificados nos organogramas operacionais de cada unidade (Anexo 4, exemplo do organograma do TCAR). De igual modo estão definidos organogramas para a estrutura organizativa nacional e regional do grupo Tivoli / Minor (Anexo 2 e 3).

1.4. Caracterização dos Recursos Humanos

1.5.1. O departamento de RH

Os Recursos Humanos (RH) do grupo Tivoli estão divididos em duas secções centralizadas que colaboram sincronizadamente. Os RH Lisboa, que englobam todos os hotéis do grupo na zona centro do país e os RH Algarve, em que fazem parte os hotéis Algarvios. São liderados pela Direção Geral dos RH e cada secção tem como responsável um Assistente de Direção regional que coordena as secções dos RH nas

várias unidades da região. Os RH do grupo Tivoli reportam diretamente aos *Human Resources of Minor Hotels*.

1.5.2. O DRH Tivoli e secção dos RH Algarve

Atualmente cada unidade tem um ou dois membros da equipa RH como colaboradores fixos dessas unidades, deixando cada vez menos o funcionamento centralizado, como era o caso dos dois membros dos RH do TCAR que seriam responsáveis pelos RH do Tivoli Lagos (TLAG) e do Tivoli Marina de Portimão (TMPO).

No TCAR o Departamento de Recursos Humanos (DRH) é constituído por três membros da equipa, um Técnico de RH, uma Escriturária Administrativa RH e uma *Assistance Learning Manager* (Assistente de formação) responsável pela área de formações.

Tal como foi referido, os RH do grupo Tivoli trabalham em parte centralizados, divididos pela região do Algarve e pelo conjunto dos hotéis da zona centro onde também se localiza o gabinete de RH administrativos, localizado em Lisboa, que dá apoio a todas as unidades e são responsáveis pelo processamento salarial de todos os colaboradores dos hotéis do grupo em Portugal.

Nos últimos anos essa centralização tem vindo a reduzir à escala das unidades hoteleiras, como é o caso das unidades algarvias como referido anteriormente. Cada unidade tem a sua secção de RH (excepto o *The Residences* que são geridos pelos RH do Tivoli Marina de Vilamoura - TMVI), com os técnicos e escriturários, em que o trabalho e obrigações passam por serviços administrativos, recrutamento e seleção, admissões de novos colaboradores, formação, comunicação interna, estágios, controlo de assiduidades, entre outros, que seguem os parâmetros obrigatórios que vão ao encontro dos *standarst* de qualidade exigidos. É feito pelo departamento dos RH um controlo financeiro mensal dos custos do capital humano e acompanhamento no processamento de orçamentos anuais e suas alterações e cumprimentos, tentando minimizar o risco financeiro para maximizar a capacidade de investimento nesse capital humano, criando um equilíbrio entre as necessidades das pessoas e da empresa.

1.5.3. Características dos RH

A equipa do Tivoli Carvoeiro é o resultado de um contraste de gerações, havendo vários colaboradores com vários anos de serviço, alguns mesmo desde a abertura do hotel, outros também experientes no ramo hoteleiro que reforçam a equipa todos os anos como também jovens aprendizes em vários departamentos. Existe uma grande aposta nesses jovens contratados e em estagiários, que todos anos o hotel recebe, dando sempre oportunidade de os formar com a possibilidade de ficarem como funcionários. Muitos responsáveis de departamentos de outras unidades do grupo Tivoli e de outros grupos hoteleiros, iniciaram-se no TCAR, sendo este hotel considerado a “escola” para muitos que singraram no ramo em que se formaram, como é o caso de alguns diretores gerais que começaram como estagiários na unidade de Carvoeiro. Desta forma a equipa é dinâmica e multigeracional sempre com o propósito de oferecer os melhores serviços aos clientes como também gerir da melhor maneira a unidade.

Cabe ao DRH do TCAR, gerir e acompanhar os membros de toda a equipa, ajudando à retenção, desenvolvimento e motivação do capital humano, percebendo também as necessidades tanto dos colaboradores e das suas secções, mantendo o dinamismo e o equilíbrio entre o contaste geracional.

Como medidas de apoio, retenção e desenvolvimento motivacional, a unidade disponibiliza transporte diário, através de um autocarro, a todos os colaboradores que assim o necessitem de deslocar para o trabalho como para voltarem a casa, passando por, Silves, Portimão, Lagoa e Carvoeiro. Também é fornecida alimentação no refeitório pessoal “RHitual”, não sendo necessário os colaboradores trazerem comida de casa ou ausentarem-se do hotel.

Visto que a maioria das vagas são anuais, não é notório um grande impacto na sazonalidade no que diz respeito aos recursos humanos. Em 2018 o número de colaboradores ronda os 126 e os 130, variando consoante a taxa de rotatividade e a aproximação dos meses com maior taxa de ocupação, atingindo o pico em julho, com 147, contando também com cerca de 30 estagiários e funcionários extras nesse período, provenientes de empresas de trabalho temporário. Comparando com meados de 2017, a taxa de colaboradores seria inferior pelo facto de o hotel estar fechado devido à remodelação, coincidindo com alguns meses que estaria encerrado em anos anteriores.

São apresentados alguns dados estatísticos (Anexo 1) relativamente aos colaboradores do TCAR, nos meses de janeiro a julho, antes da época de maior ocupação,

comparando com todo o ano de 2017. Em julho de 2018 o TCAR contava com 147 colaboradores, sendo 59 colaboradores contratados sem termo (com antiguidades que variam entre os 27 anos e 1 ano) e 88 contratados a termo certo (Quadro 1 e 2). Estão divididos em 10 departamentos, sendo 8 deles residentes e 2 centralizados mas com fidelizados com centro de custo no TCAR (Marketing e Vendas; Comercial) (Figura 3). O hotel, como já foi referido, conta com uma equipa multigeracional, em que os intervalos de idade com maior representação são os de 16 a 30 anos, com 44 indivíduos, e dos 51 a 60 anos, com 43 indivíduos (Figura 2) em que a percentagem de género é de 78,53% para o masculino e 69,47% para o feminino (Figura 1). Relativamente às habilitações literárias dos colaboradores predomina o nível secundário, seguindo pelo 3º ciclo e níveis de habilitação superior (Figura 4).

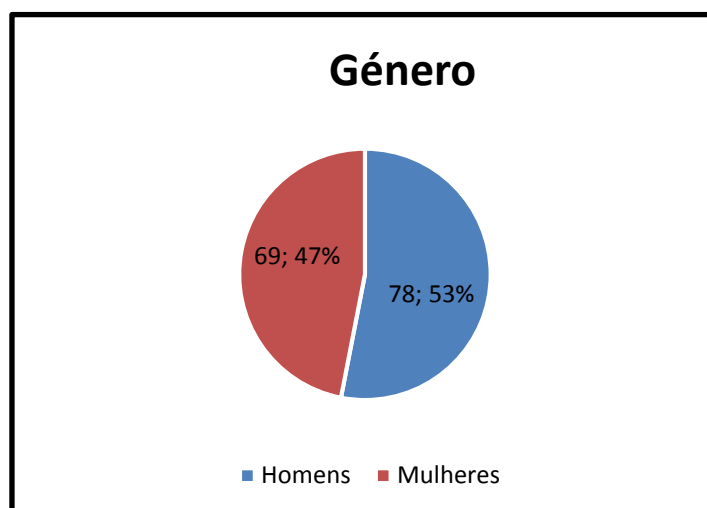


Figura 1 - Distribuição dos Géneros dos colaboradores do TCAR.

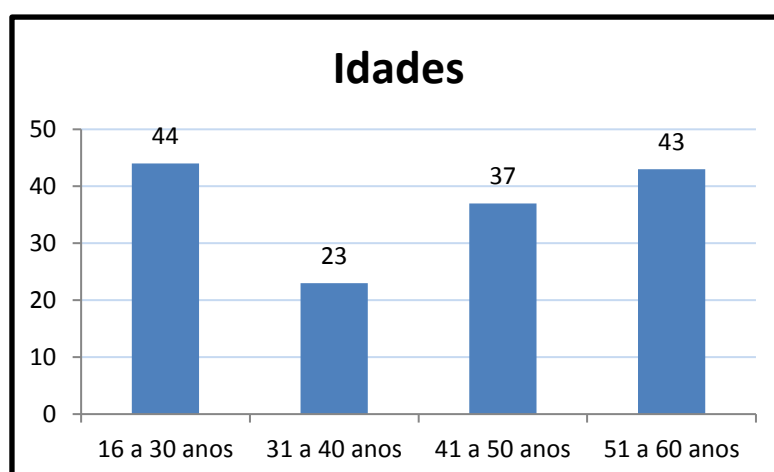


Figura 2- Idades dos colaboradores do TCAR

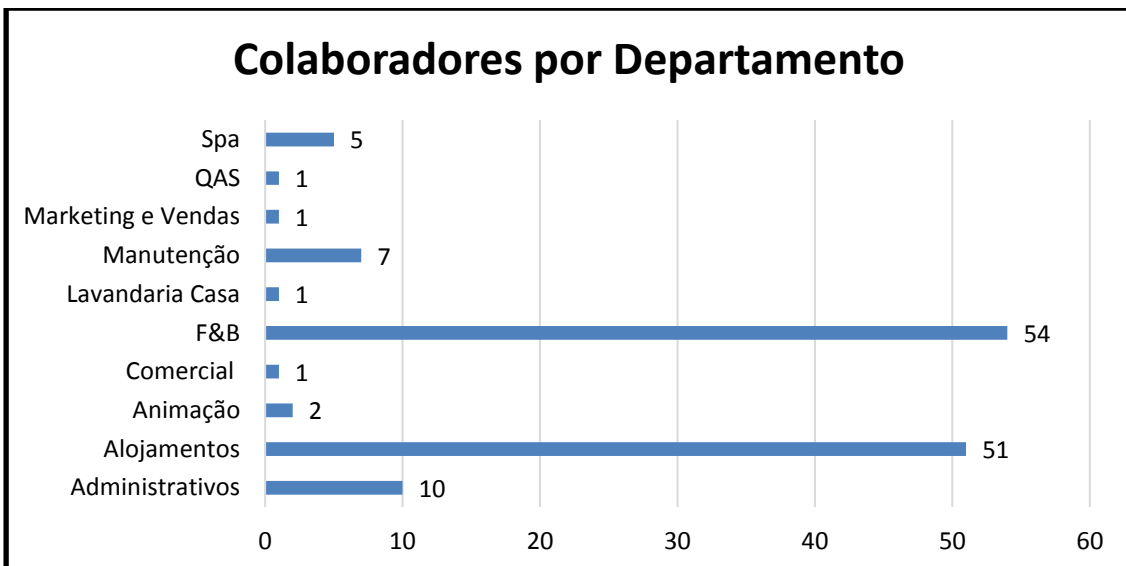


Figura 3 - Distribuição dos colaboradores do TCAR pelos diferentes departamentos.

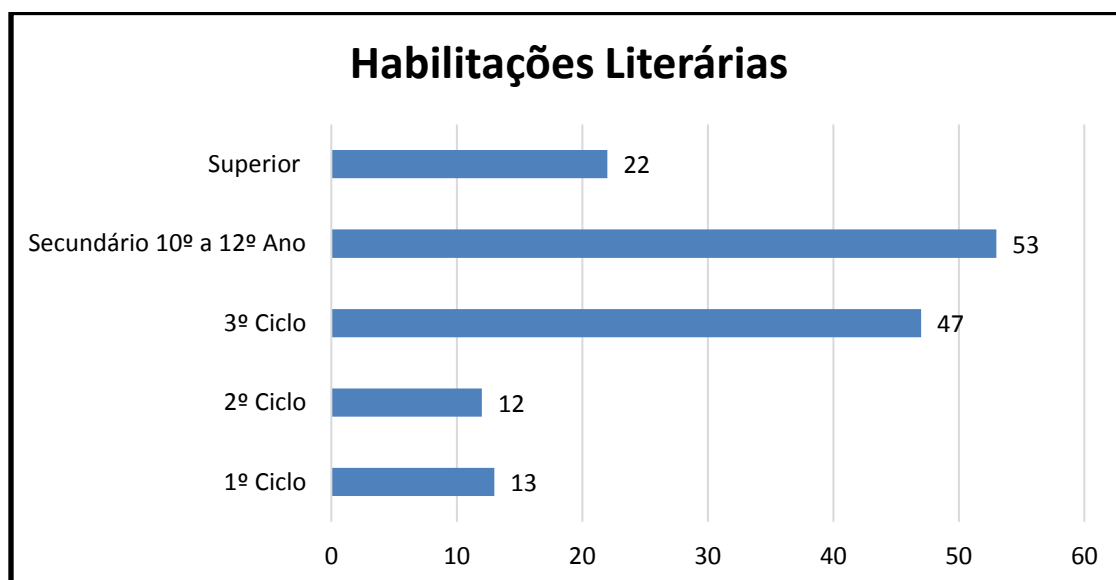


Figura 4 - Habilitações Literárias dos colaboradores do TCAR

	Termo Certo		Sem Termo		Total Colab.
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	
Janeiro	40	32	1	2	75
Fevereiro	40	32	3	2	77
Março	40	32	10	7	89
Abril	40	32	32	18	122
Maio	40	32	40	23	135
Junho	40	31	42	23	136
Julho	40	31	48	29	148

Quadro 1- Número Médio de Colaboradores 2017 - HTCA

	Termo Certo		Sem Termo		Total Colab.
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	
Janeiro	30	29	33	34	126
Fevereiro	32	29	33	34	128
Março	30	28	31	42	131
Abril	30	28	39	36	133
Maio	31	28	38	36	133
Junho	31	28	45	41	145
Julho	31	28	47	41	147

Quadro 2 - Número Médio de Colaboradores 2018 - TCAR

1.5. Análise SWOT do Tivoli Carvoeiro

A análise *SWOT*, *strenghts* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), é utilizada para evidenciar e avaliar os dados identificados, genericamente, como positivos ou negativos provenientes de análises anteriores aos fatores internos de uma empresa com os fatores externos, promovendo uma melhor decisão ao definir planos de ação. (Vinha & Santos, 2010). É considerada uma ferramenta de apoio à análise e reflexão estratégica, sendo muito utilizada para as tomadas de decisão.

Assim, a análise *SWOT* é feita a dois níveis: interno e externo. Internamente são diagnosticados os pontos fortes e fracos. Já as oportunidades e as ameaças resultam de uma análise à envolvente externa à empresa. (Chiavenato & Sapiro, 2003).

ANÁLISE INTERNA

Pontos Fortes

- **Equipa experiente**

Sendo um hotel com 27 anos, ainda mantém vários colaboradores com vários anos de casa inclusive alguns desde a abertura em 1991, tendo assim uma equipa com identidade e experiência.

- **Aposta na formação e desenvolvimento de estagiários**

Para além de apostar no recrutamento de jovens talentos com elevado potencial, há igualmente a aposta no desenvolvimento de estagiários que queiram progredir na carreira, na unidade ou noutros hotéis do grupo.

- **Localização geográfica**

O Tivoli Carvoeiro está localizado sobre a falésia da Praia de Vale Covo, inserida numa pequena baía, rodeada por falésias e grutas, estando assim localizado geograficamente num local estratégico e com uma paisagem atrativa sobre o Oceano Atlântico, cativando quem visita o hotel. Está situado a cerca de 10 min a pé de Carvoeiro, atualmente considerado um centro turístico importante, principalmente pela sua praia, considerada das melhores praias da Europa.

- **Sky Bar**

Foi sem dúvida uma aposta ganha aquando da renovação do hotel, sendo dos melhores *rooftops* do Algarve, atrai todo o tipo de clientes, que queiram disfrutar da vista sobre o oceano, com música ao vivo, desde o pôr-do-sol à 1h da manhã. A construção de uma escadaria externa leva a que cada vez mais clientes de fora do hotel visitem este bar.

- **Hotel de Referência na região**

Pela sua história de mais de 20 anos, o Tivoli Carvoeiro tornou-se uma referência no barlavento algarvio, criando ao longo dos anos clientes habituais.

- **Hotel certificado e com Standards de qualidade**

O TCAR, é um hotel certificado pela SGS (empresa de certificação) seguindo *standards* de qualidade elevados, alguns deles respeitados e levados a cabo nos processos de recrutamento, obedecendo algumas metodologias tais como pedidos de recrutamento, processos individuais e a utilização de modelos codificados para vários processos, como também respeita todas as normas de segurança e ambiente.

Pontos Fracos

- **Dependência de mercados internacionais**

Os clientes são maioritariamente estrangeiros, de um modo geral cerca de 80% Alemães e Britânicos.

- **Falta de renovação de infraestruturas / área de *staff***

Algumas das instalações de *staff* necessitam de remodelações urgentes tais como o melhoramento do refeitório, lavandaria e acessos secundários à cozinha principal.

- **Taxa alta de rotatividade de equipas**

Existe uma grande taxa rotação na equipa tendo atingido os 30% em 2018, percentagem que difere bastante dos 14% de 2015 / 2016.

- **Preços praticados considerados mais elevados que a restante concorrência.**

Em comparação às unidades hoteleiras do concelho de Lagoa, o TCAR apresenta dos

preços de dormidas e de outros serviços considerados mais elevados, sendo muitas das vezes ultrapassado apenas pelos hotéis de luxo, Vila Vita Park e do Vila Lara Resort, ambos em Porches.

Oportunidades

- **Localização estratégica**

O Hotel Tivoli Carvoeiro beneficia da sua localização geográfica, estando localizado num dos mais cobiçados centros turísticos do barlavento Algarvio, está próximo de várias praias procuradas por muitos turistas de todo o mundo, está a 10 min da cidade de Lagoa e a 20 das cidades de Portimão e Silves e próximo da estrada nacional 125 e da autoestrada A22.

Por se localizar no topo de uma arriba, com a possibilidade de dar acesso à pequena Praia de Vale Covo e acesso a percursos pedestres (como o percurso dos 7 Vales Suspensos), permite criar a oportunidade de explorar estas vantagens para os clientes que queiram desfrutar do meio natural envolvente.

- **Posicionamento de luxo**

O TCAR junta-se a outras unidades de luxo do grupo Tivoli/*Minor*, nomeadamente no Brasil com o luxuoso Tivoli São Paulo – Mofarrej e em Portugal com o Anantara Vilamoura, Tivoli Avenida da Liberdade, Tivoli Palácio de Seteais, abrindo portas a outro tipo de clientes, mais exigente e habituado aos serviços de cinco estrelas, apostando também em meios de promoção e divulgação mais abrangentes de modo a chegar a esse tipo de público.

Ameaças

- **Brexit**

Com a saída do Reino Unido da União Europeia, anunciada em 2016, as deslocações de cidadãos britânicos (clientes com maior percentagem de ocupação do TCAR) para o Algarve, poderão ter uma quebra significativa.

- **Concorrência**

A grande oferta que existe de unidades hoteleiras no concelho e na região, com preços competitivos, várias com grande prestígio, são uma das grandes ameaças.

- **Incêndios no Algarve**

Com a ocorrência de grandes incêndios no país, principalmente no Algarve, tal como o grande incêndio de Monchique em 2018, levam a por em causa a região como destino de férias. Recorde-se que durante o incêndio de Monchique o governo britânico aconselhou aos seus cidadãos que evitassem visitar as zonas afetadas pelo fogo.

2- Enquadramento do setor de atividade

2.1. O setor turístico e hoteleiro

O sector do Turismo “é a maior atividade económica exportadora do país” (Turismo de Portugal, 2017), sendo responsável por 50,1% das exportações de serviços e de 18% das exportações totais, tendo as receitas totais do sector registado um contributo de 7,8% no PIB português.

Em Portugal, desde dos anos 60 que se começou a apostar no turismo como um único produto: o produto tradicional Sol e Mar conhecido como o turismo dos 3 S - *Sun, Sea and Sand* (Daniel, 2010). Mas foi partir da década de 70, que começa-se a sentir o fenómeno do turismo, havendo um constante crescimento nas ultimas décadas, percebendo desde cedo a constante necessidade do turismo e a hotelaria se adaptarem em conjunto às exigências da sociedade, que cada vez mais procura produtos que se distingam pela diferença procurando a

diferenciação entre os diferentes mercados (Fernandes & Guerra, 2008).

Segundo a ONU (Organização das Nações Unidas) e a OMT (Organização Mundial do Turismo) o turismo é definido como “as atividades praticadas pelos indivíduos durante as suas viagens e permanências em locais situados fora da sua residência habitual por um período contínuo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios e outros” (Naude & Saayman 2004).

O turismo e a hotelaria desenvolvem-se em conjunto seguindo o mesmo caminho, na medida em que o desenvolvimento do turismo poderia ser um fator importante para gerar emprego na hotelaria, decisivo no desenvolvimento de regiões, assim como em outras atividades na área dos serviços (Luz, 2016).

A hotelaria é o negócio que fornece os elementos básicos da hospitalidade, tais como a comida, bebida e alojamento aos turistas, podendo oferecer como complemento também entretenimento e ocupações de lazer (Salazar, 2006). É imprescindível no desenvolvimento do sector turístico, sendo uma importante base de apoio. É a hotelaria, dentro do ramo do turismo, que gere a maior quantidade de postos de trabalho.

Em 2017 em Portugal, registou-se um crescimento do número de hóspedes na hotelaria de 8,9%, (mais de 1,7 milhões) face ao ano de 2016, tendo ultrapassados os 20 milhões de hóspedes (Turismo de Portugal, 2017).

2.1.1. GRH no Setor Hoteleiro

A hotelaria é imprescindível no desenvolvimento do setor turístico, sendo uma importante base de apoio. É a hotelaria que dentro do ramo do turismo, que gere a maior quantidade de postos de trabalho, visto que é essencialmente prestadora de serviços, dependendo fortemente dos seus RH. Segundo Martins e Machado (2002) os RH são o recurso mais importante nas unidades hoteleiras, visto que a prestação hoteleira é um serviço prestado por pessoas, que são componentes da atividade hoteleira, para pessoas, recetoras desse mesmo serviço, fazendo com que o fator humano seja mais crucial nas empresas do ramo turístico e hoteleiro do que noutras atividades económicas. Como tanto o prestador como o cliente afetam a qualidade do serviço, deve-se ter em especial atenção o desenvolvimento dos RH, sendo o ponto de partida para o próprio desenvolvimento da

empresa, como também desempenha um papel na diferenciação competitiva relativamente à concorrência (Luz, 2016).

Para além disso, muitas unidades hoteleiras têm de desenvolver mecanismos para combater a sazonalidade e aos picos de negócio que ocorrem apenas em determinadas épocas do ano. Algumas encerram a atividade durante a época baixa, ou apenas reduzem a operação a menos de metade, optando pela contratação a termo e contratos de curta duração, assumindo como uma ferramenta de gestão financeira vital para as empresas, principalmente no Algarve (Luz, 2016). Esta característica vem condicionar a que as equipas não sejam estáveis, fator que contribuiria para aumentar os níveis de produtividade garantindo serviços de qualidade de referência a medio e longo prazo.

O fenómeno da sazonalidade é bastante característica da hotelaria e de outros serviços turísticos, em especial com grande notoriedade no Algarve. A existência de diferentes picos de trabalho, obriga muitas vezes a essa rotatividade equipas, levando a custos de recrutamento, seleção, acolhimento, integração nas unidades, criando entraves a outros possíveis investimentos na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores (Almeida, 2013).

Nos últimos anos notou-se um grande aumento da procura turística, na região algarvia, provocando um aumento da carência de mão-de-obra. Segundo a Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA), “a falta de mão-de-obra em quantidade e qualidade para responder às necessidades empresariais do sector turístico e hoteleiro constitui um dos maiores problemas estruturais do Algarve na atualidade”. Para a mesma associação, uma das principais causas para este fenómeno (mesmo sendo o Algarve das regiões com maior taxa de desemprego do País) e para além de baixos salários, deve-se à falta de mobilidade existente entre as zonas residenciais com maior concentração de potenciais trabalhadores e as respetivas unidades turísticas / hoteleiras, localizadas muitas das vezes fora das áreas urbanas, sendo necessário as unidades apostarem em medidas de apoio na deslocação. Para combater essa falta de mão-de-obra, as unidades vêm-se obrigadas a contratar empresas de trabalho temporário, para concretizarem objetivos e garantirem serviços estabelecidos, fazendo com que seja criado custos não planeados.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem a função fundamental de criar novos modelos de gestão que permitam satisfazer as necessidades de um mercado cada vez mais

exigente tal como é o sector turístico e hoteleiro em Portugal, em que a cada ano bate novos records de dormidas e de outros serviços prestados (Passos & Madureira, 2014). Na GRH tem de se ter em conta que o sector tem características muito próprias, que requerem estratégias de gestão específicas, nomeadamente por requerer uma grande mão-de-obra especializada como também a não especializada; elevado número de funções; grande diferenciação de funções; elevadas taxas de rotação de pessoal; baixas remunerações, especialmente para a mão-de-obra não especializada (Martins & Machado, 2005).

Segundo Trindade (2006), num setor tao representado na região algarvia, tal como é o setor hoteleiro, existe um baixo investimento em práticas de GRH nas unidades. No entanto, Almeida (2013), refere que o facto de existirem já bastantes unidades pertencentes a grupos multinacionais do ramo hoteleiro, com políticas de GRH desenvolvidas dentro das suas organizações, influencia a criação dessas práticas noutras unidades, incentivadas pela competitividade, cada vez maior dimensão. Práticas como as de motivação, satisfação, criação de melhores postos de trabalho são importantíssimas para existir uma atração de empregabilidade da parte dos colaboradores, a fim de esses usufruírem de uma qualidade de trabalho que permita prestar serviços de qualidade aos clientes.

3– O Estágio no Tivoli Carvoeiro

3.1. Contextualização do estágio curricular

O estágio curricular no departamento de RH do Tivoli Carvoeiro, foi desenvolvido no âmbito do 2º ciclo de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo e da Escola Superior de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve.

O estágio de 1260 horas, decorreu entre o dia 27 de novembro de 2017 e o dia 02 de agosto de 2018, contemplando as 8 horas diárias correspondendo a 40 horas semanais.

A orientação pela entidade acolhedora, passou pelo técnico de RH da unidade, que fez o acompanhamento, integração e acolhimento inicial, fornecendo todas as ferramentas e metodologias necessárias para a realização do estágio, passando mais tarde para cargo do

Assistente de Direção Regional de RH.

3.1.1. Objetivos

O objetivo deste estágio foi essencialmente ter um primeiro contacto direto com a prática real de RH, aplicando os conhecimentos teóricos mas essencialmente desenvolver as metodologias e conhecimentos práticos importantíssimos para experiências futuras na área escolha do TCAR para entidade acolhedora do estágio, deveu-se por ser um hotel bastante credenciado e conhecido no concelho de Lagoa e no restante Barlavento Algarvio, por ser uma empresa com bastantes recursos e um gabinete de RH desenvolvido, com uma equipa sólida permitindo uma aprendizagem desses métodos práticos, conhecer a realidade, os problemas, tipos de projetos a desenvolver e metodologias a aplicar, de modo a ficar preparado para qualquer desafio futuro.

3.2. Caracterização das atividades e projetos desenvolvidos

Durante o período de estágio, foram realizadas todas as tarefas que passavam pela responsabilidade do gabinete de RH do TCAR em sintonia com a equipa de RH Algarve. Por se tratar de um estágio considerado de longa duração (8 meses), foi possível ser disponibilizado acessos à rede de informação e a *softwares* de gestão que permitiam agilizar os processos e atividades realizadas.

À exceção do processamento salarial, que tem a responsabilidade o gabinete administrativo de RH do Grupo Tivoli, sediado em Lisboa, trabalho temporário e o acompanhamento de *forecasts* (previsão) ao orçamento relativo a custos mensais com colaboradores, as principais tarefas desenvolvidas foram as de recrutamento e seleção, acolhimento de colaboradores e estagiários, gestão da formação, comunicação interna e estágios. Outras atividades com alguma importância também foram realizadas como o acompanhamento dos inquéritos de satisfação aos colaboradores, impostos em todas as

unidades do grupo durante o mesmo período, gestão de cacifos e quartos dos alojamentos de pessoal, fardamento, aniversários, presença na Feira de Emprego e Formação Profissional de Portimão, em representação do TCAR e do grupo Tivoli/*Minor*, entre outras atividades administrativas que permitiram adquirir conhecimentos e práticas gerais realizadas por um gabinete de RH.

3.2.1 Recrutamento e Seleção

Uma das principais atividades desenvolvidas, durante praticamente todo o período de estágio, foi o recrutamento e seleção.

Os processos de recrutamento e seleção nas organizações são das práticas de gestão de pessoas mais conhecidas e relevantes, devido à sua importância nos processos de desenvolvimento e resultados das empresas (Ferreira, Martinez, Nunes & Duarte, 2015).

O recrutamento é definido como sendo um processo de atração e procura de potenciais candidatos a ocupar postos de trabalho disponíveis (Torrington, Hall, Taylor & Arkinson, 2011), sendo complementado pela seleção, que “pressupõe um conjunto de procedimentos que remetem para a escolha e decisões por parte da entidade empregadora sobre o qual ou quais os candidatos que melhor adequam às vagas disponíveis” (Ferreira et al., 2015, p.143), fazendo parte dessa seleção o próprio candidato, ao existir mais que uma vaga de emprego, podendo apontar qual a que melhor se adequa.

No grupo Tivoli, cada departamento de RH de cada unidade está responsável pelo recrutamento, de candidatos às vagas disponíveis, previstas em orçamento anual. Apenas o recrutamento e seleção de cargos de administração e de direção, não passam pelas secções dos RH, ficando a cargo da direção nacional e regional.

A existir uma ou mais vagas em aberto, o primeiro passo passa por enviar um comunicado de abertura de candidaturas internas (Anexo 5), com a descrição de cada vaga e respetivo contacto a enviar a candidatura, para todas as secções dos RH em todas as unidades nacionais do grupo, promovendo o recrutamento interna dentro da organização. É uma opção que poderá trazer bastantes vantagens, visto poder reduzir custos e incertezas, pelo facto dos candidatos, por serem já colaboradores, conhecerem a cultura e a realidade da empresa, como

também a redução de tempo, de custos e promover a motivação dos colaboradores candidatos (Ferreira et al., 2015). O mesmo comunicado é enviado a todas as chefias e colaboradores com acesso a *e-mail*, como também é afixado nos painéis de comunicação interna existentes no TCAR, dando oportunidade a todos os colaboradores terem acesso à informação podendo candidatar-se caso achem que se adequam ao cargo, informando, caso seja o seu objetivo, diretamente as chefias envolvidas no processo de seleção e o DRH.

Um dos primeiros métodos de promoção das vagas disponíveis, foi a utilização de portais de emprego *online* gratuitos. Esta prática mostra-se bastante eficaz na recolha de candidaturas. Cada vaga disponível no portal contém o nome da empresa, qual a função e sua descrição, requisitos do candidato pretendidos, qual o período de tempo a que a vaga está disponível e o contacto para onde poderá enviar a candidatura com o *Curriculum Vitae* (CV). Está disponível também um formulário de inscrição na receção do hotel, podendo ser anexado um CV, de modo a que qualquer pessoa sem acesso informático possa se candidatar a vagas ou apenas como candidatura espontânea.

Foram produzidos anúncios específicos para cada vaga, utilizando modelos caracterizados dependendo da função (Apêndice 4), ou gerais contendo todas as vagas em aberto, desenvolvidos pelo DRH do TCAR, sendo uma das atividades a serem realizadas no início do estágio. Esses modelos têm o objetivo de serem partilhados nas redes sociais tais como o *Facebook* (principalmente em grupos de procura de emprego) ou no *LinkedIn* institucional, devido serem uma grande fonte de divulgação. É aposta constante a representação do grupo Tivoli/Minor em feiras de emprego e de formação profissional, com a presença de elementos das equipas de RH, tais como a *Ualg Carrear Fair* (na Universidade do Algarve), a BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa e a *StartWork*, em Portimão, promovendo o grupo e as várias unidades hoteleiras, divulgando as ofertas de emprego existentes. Em 2018 ocorreu também a primeira edição *Tivoli Talent Tour*, que surge como uma iniciativa inovadora que durante seis dias percorreu o país à procura de talentos nas áreas do turismo e hotelaria, com o objetivo de preencher as vagas em aberto nas unidades do grupo no Algarve.

Todas as candidaturas, sem exceção são guardadas em ficheiros definidos para cada vaga em aberto. É realizada uma primeira seleção dos candidatos, em que assim que exista um número considerável de candidatos, são enviados os CVs às chefias responsáveis por cada vaga, pois são estas a darem “luz verde” para iniciar os processos de entrevistas. Este processo poderá ser acelerado consoante a maior necessidade de encontrar uma pessoa para

ocupar a vaga, enviando todas as candidaturas assim que recebidas, caso pré-selecionadas, para as chefias. Depois das chefias selecionarem os candidatos, são marcadas as entrevistas presenciais, ou em caso de impossibilidade presencial, via videoconferência. Na maioria dos casos, cabe ao responsável do processo de recrutamento DRH, contactar os candidatos selecionados pela chefia, a fim de marcar a entrevista presencial na unidade.

As entrevistas presenciais são efetuadas na maior parte das vezes nas instalações do TCAR, em ambientes descontraídos normalmente num dos bares ou restaurantes próximos da receção do hotel. As entrevistas presenciais ou por videoconferência são dirigidas pela chefia responsável pela vaga a que se refere a entrevista, apoiado por um membro (caso solicitado) do DRH da unidade, excetuando na ausência inesperada da chefia em que esta é realizada apenas pelo técnico de RH. Foi dada a oportunidade de acompanhar algumas entrevistas, coordenando-as, procedendo às respetivas introduções, questões iniciais e servindo de ponte inicial entre entrevistado e chefia, que realizava questões técnicas. De igual modo deram-se sessões de entrevistas em dinâmica de grupo, apoiando na sua preparação, podendo assim aprender como se procede neste tipo de técnica de seleção, que tem várias vantagens como o aproveitamento ao substituir as entrevistas individuais e mostrar as reações dos entrevistados que dificilmente seriam captadas em contexto normal de entrevista.

O processo de recrutamento e seleção de uma vaga, é encerrado assim que a chefia selecionar o candidato, e este ter aceiteado a proposta lhe endereçada.

3.2.2. Trabalho temporário

Apenas em caso de grande necessidade ou urgência, são requeridos serviços a colaboradores de empresas de trabalho temporário (ETT), podendo ocupar vagas previstas em orçamento, enquanto não preenchidas, ou como reforço de equipas, prática recorrente na época alta. O trabalho temporário (TT) é uma forma de contratação de trabalhadores de forma mais flexível, tendo como objetivo principal a falta de mão-de-obra em todos os setores, sendo setor hoteleiro dos que mais usufruem desses serviços (Domingos, 2017).

Os pedidos de colaboradores filiados a essas empresas são da inteira responsabilidade das chefias, não passando pelo DRH. O controlo da assiduidade e tempo de serviço prestado é

de igual modo da responsabilidade das chefias dos departamentos e das secções a que o trabalhador exerce o serviço. O controlo de entrada e saída seria feito pelo segurança do hotel em serviço, e numa tabela cedida pela própria empresa de TT, sem qualquer validação da parte das chefias, podendo levar a um gasto de custos acrescido. Foi-me proposto a criação de um método de controlo, praticado nas unidades de Vilamoura, TMVI e Anantara Vilamoura (AVIC), que consiste no preenchimento de um cartão intransmissível (Apêndice 10), que seria fornecido pelos seguranças, juntamente com uma folha de registo de entradas diárias (Apêndice 11) à entrada nas instalações do hotel, aos colaboradores das ETT. Cartão esse que, será assinado pela chefia da secção no início e fim do turno de atividade, podendo haver vários turnos em várias secções, sempre validado pelas respetivas chefias, sendo-lhes informado que o pagamento do serviço estaria condicionado à entrega obrigatória desse mesmo cartão diário ao segurança no momento da saída da unidade.

Foi realizada uma visita ao TMVI e ao AVIC, com o propósito de analisar e conhecer o método praticado em cada hotel podendo implementar essa prática à realidade existente no TCAR. Com o apoio dos serviços informáticos, foi desenvolvido o ficheiro de armazenamento dos dados diários, preenchido pelos seguranças de serviço, que serão enviados no final do turno, o relatório diário de todos os serviços de TT às chefias, constante o nome dos colaboradores, por empresa, departamento e a duração do período de trabalho. Todos os procedimentos para a implementação desta prática foram deixados à técnica de RH, para a futura implementação, programada depois da época alta, evitando desconforto e facilitando a sua aprendizagem a todos os intervenientes, desde da equipa de segurança, chefias e colaboradores temporários.

3.2.3. Acolhimento

O processo de acolhimento, a novos membros de uma organização, é uma prática recorrente e necessária, para transmitir todos os procedimentos e realidade do novo local de trabalho. Através das estratégias de acolhimento e integração do novo colaborador, são transmitidos valores organizacionais e comportamentais, proporcionando aos indivíduos a redução da imprecisão de papéis, aumenta a sensação de segurança, logo o aumento do sentimento de adaptação ao local de trabalho (Almeida, 2014).

Todos os novos colaboradores e estagiários são sujeitos aos mesmos procedimentos de acolhimento. Estes passam pela recolha do fardamento na lavandaria, expeto para os colaboradores das secções administrativas que não seja necessário farda. De seguida são seleccionados um número de cacifo, existente no balneário, para cada colaborador, de maneira a possa guardar os pertences depois do fardamento.

No primeiro dia de trabalho, é recolhida as impressões digitais dos dois dedos indicativos, a fim de serem acompanhadas as entradas e saídas de cada colaborador.

Caso seja pedido pelas chefias ou em contexto de visita da parte de futuros estagiários, são feitas por um membro do DRH, visitas guiadas pelas instalações do hotel. Aquando das admissões de novos colaboradores, eram previamente lhes apresentados a zona dos cacifos e balneários, estacionamento de pessoal, entrada de serviço como também a localização de algumas das secções que será necessário se apresentarem no início da sua atividade. A todos os colaboradores e estagiários, é apresentado uma ação de formação de acolhimento, realizada por um membro do DRH, definida pelo grupo *Minor* para todos os membros do grupo, designada como *Onboarding*, com uma parte com informação partilhada em todas as unidades e outra referente exclusivamente à unidade a que os colaboradores exercem a atividade. Coube-me introduzir a informação relativa ao TCAR na apresentação de acolhimento. Nesta apresentação estão, entre outras, informações como a missão, valores e objetivos do grupo *Minor*, a história como os seus administradores. Numa segunda parte refere-se ao grupo Tivoli, à relativamente à sua história, administração, expansão e unidades presentes no país e no estrangeiro. Por último são apresentadas todas as informações de relevância sobre o TCAR, o organigrama, os vários serviços oferecidos, *outlets*, regras, entre outras.

3.2.4. Formação

A formação profissional tem como finalidade o desenvolvimento das capacidades, do conhecimento e habilidades profissionais dos colaboradores de uma organização, de modo a poderem exercer a sua atividade profissional com maior eficácia, eficiência e satisfação, podendo assim contribuir para a concretização dos objetivos organizacionais (Ferreira et al., 2015). A formação é uma das formas de obter melhores resultados e mais produtividade, mostrando-se um investimento necessário para qualquer empresa (Camara, Guerra &

Rodrigues, 2013).

Até março de 2018, toda a gestão da formação no TCAR, era gerida pelos membros do gabinete de RH, pela escriturária administrativa e pelo técnico. A partir dessa data essa responsabilidade passou para a *Assistance Learning Manager* (Técnica Assistente de Formação) das unidades do Barlavento (TCAR, TMPO e TLAG). Até esse momento que cabia-me o registo em arquivo e digitalmente, das formações dos últimos três meses de 2017 e dos dois primeiros de 2018. Esse registo é feito com apoio a folhas de presença preenchidas pelos colaboradores formandos e assinado pelo formador, em que contém o nome e contexto da ação de formação e duração da mesma. Todos esses procedimentos, tal como as marcações, preparativos, convocatórias e desenvolvimento do plano anual de formação, passam pela responsabilidade da Assistente de Formação, passando pela aprovação da Direção Geral, apoiada pelas formações pedidas pelas chefias e pelo formulário de necessidades de formação (em anexo) desenvolvido por mim como um dos primeiros projetos implementados no TCAR durante o estágio.

A identificação das necessidades de formação serve para identificar potenciais problemas ao nível da operação, evitando prejuízos de recursos de formações desnecessárias, de forma a seleccionar quais as ações que podem resolver as necessidades formativas das equipas (Cunha, et al. 2015). A identificação das necessidades de formação, segundo Cunha *et al.* (2015) são um apoio e suporte às sugestões e opiniões das chefias, realizado aos colaboradores, através de entrevistas e questionários, ajudando a perceber os problemas e as deficiências que indiciam as necessidades de cada colaborador e por conseguinte de cada departamento onde operam.

Esse formulário foi aplicado a todos os colaboradores, de todas as secções e níveis hierárquicos do TCAR, podendo estes indicarem quais os temas e áreas que achassem ter maior necessidade de formação, podendo indicar sugestões. Pela falta de tempo para analisar os resultados, até ao prazo do lançamento do Plano Anual de Formação de 2018, estes dados não foram tidos em conta, tendo sido apenas realizado este plano com as necessidades registadas pelas chefias e Direção Geral, juntando às formações realizadas anualmente, tais como as de higiene, segurança ou a de acolhimento.

Para futuros planos anuais de formação, o inquérito de necessidade de formação, poderá ser uma ferramenta bastante válida e eficaz para a obtenção das formações mais pretendidas pelos colaboradores, de modo a aperfeiçoarem as suas técnicas de serviço.

3.2.5. Estágios

Os estágios permitem reforçar equipas numa organização, por formandos ou técnicos em aprendizagem, com o qual não tem contrato de forma permanente, (Luz, 2016), podendo serem remunerados ou não remunerados, sendo vantajoso para o estagiário e para a entidade acolhedora, por serem vistos como uma estratégia profissional, ao ser o primeiro contacto com o mercado de trabalho, como mecanismo de integração do aluno ao mundo laboral, aperfeiçoamento das técnicas desenvolvidas nas instituições de formação e das relações humanas (Luz, 2016).

Desde há vários anos que o TCAR é considerado por muitos que por lá passaram, como colaboradores ou estagiários, como uma grande “universidade”, tanto no ramo hoteleiro como no de gestão empresarial, sendo uma escola de aprendizagem para muitos que atualmente exercem cargos de chefia e administração noutras unidades do grupo Tivoli como de outros grupos reconhecidos. Essa característica deve-se à constante aposta em estagiários, que ano após ano reforçam a equipa do TCAR, celebrando protocolos com escolas, universidades e escolas profissionais, garantindo a presença de estagiários, curriculares ou não curriculares, em praticamente todas as secções. Essa grande aposta nos estagiários é reforçada todos os anos com novos protocolos e acordos de estágios com várias entidades de formação, garantindo tal como a todos os colaboradores, fardamento, alimentação na unidade, transporte se necessário e alojamento.

Foram estabelecidos contactos, tanto da parte do DRH como das próprias escolas, universidade e centros de formação, através de *e-mails* e contactos telefónicos, podendo assim com algum período de antecedência, assegurar vagas para estágios, promovendo a boa gestão dos mesmos, agendando as datas de início do estágio, preparando as chefias para o seu acolhimento. São oferecidos estágios remunerados e não remunerados, pelo que os remunerados, não poderão ultrapassar os previstos em orçamento anual.

Uma das grandes medidas efetuadas no início de 2018 foi a remodelação nos alojamentos para estagiários dentro da unidade, havendo um investimento na sua modernização e melhoramento das estruturas com 27 anos de existência, contendo 11 quartos e 27 camas.

Assim que a remodelação foi concluída, é da responsabilidade do DRH, em sintonia com a direção geral, a sua gestão. Coube-me a atualizar o regulamento dos alojamentos, aprovado de seguida pelo diretor geral. São entregues duas cópias a cada estagiário residente num dos alojamentos e arquivado no seu processo individual no DRH, uma das cópias assinado pelo mesmo. Tal como a todos os novos colaboradores, também os estagiários participam nas práticas de acolhimento.

Uma das tarefas realizadas no decorrer do estágio curricular foi dar apoio a toda a gestão dos alojamentos, desde a decoração, inspeções periódicas, acompanhamento das necessidades dos estagiários, ou colaboradores que necessitem de alojamento temporário, como também me coube a elaboração do mapa dos quartos, separados por sexos, com a designação de cada estagiário por cama. A cada estagiário é fornecido uma chave de quarto, ficando as suplentes ao cargo do DRH e do departamento de *housekeeping*.

É mantido contacto permanente, sempre que necessário, com as escolas e com os orientadores de estágio, promovendo visitas dos mesmos à unidade, quando solicitado, acompanhados sempre que possível, pelo responsável do departamento que o estagiário foi colocado. São celebrados, protocolos de estágio, assinados pelos seus representantes de cada unidade de ensino e pelo diretor geral do TCAR, como entidade de acolhimento.

3.2.6. Comunicação interna

A comunicação interna, ou organizacional, é considerada um “aparelho circulatório” da vida de uma organização, tornando-se fundamental para resolver problemas internos, como também evitando-os, aproveitando oportunidades externas (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2016). As estratégias de comunicação, dentro das organizações, podem ser usadas como forma de envolver os seus colaboradores em toda a operação, sendo um dos papéis da

GRH (Camara, et al., 2013).

Segundo Almeida (2003), a comunicação interna apresenta-se como um caminho possível para o desenvolvimento do comprometimento organizacional dos membros de uma instituição. Segundo a mesma autora, pode-se considerar como um processo comunicativo que se pode criar, desenvolver e evoluir a entidade de uma empresa. O facto de os trabalhadores poderem saber mais, estando a par de todas as situações de relevância, tanto operacionais como de promoção sobre a organização e poderem se sentir parte integrante, ficando mais comprometidos e motivados (Rego, 2013), criando efeitos na produtividade, envolvimento e na operação da empresa, servindo como meio para promover o bem-estar organizacional (Neto & Cruz, 2017).

A comunicação baseia-se em transmitir algo de relevância, formal ou informalmente, por diferentes meios, de um emissor para o recetor que é o destinatário da mensagem e quem determina o sucesso de qualquer comunicação ou importância (Ruão, 1999). Poderão existir dentro de uma organização, vários canais que são usados para fazer passar a mensagem da fonte para o recetor e ainda para transmitir o *feedback*, que define-se como a resposta do destinatário à comunicação recebida, acontecendo sempre que por parte dos intervenientes haja uma intenção, propósito ou necessidade (Ruão, 1999).

Segundo Camara et al. (2013), a comunicação interna representa uma importância crucial no desenvolvimento interesses comuns, da parte de todos os colaboradores e por conseguinte a consolidação da identidade organizacional.

Um dos maiores desafios a que me propus, aquando do estágio curricular no TCAR, foi a promoção e criação de uma rede de comunicação interna, que será mais desenvolvida no capítulo 4, sobre o trabalho de projeto. A comunicação interna no TCAR era essencialmente feita através de anúncios via correio eletrónico e alguns anúncios tais como vagas de recrutamento interno ou comunicados internos, afixado em painéis de comunicação, pouco explorados.

Num apanhado geral, foram desenvolvidas e aplicadas práticas, algumas em comum com outras unidades do grupo e outras desenvolvidas por mim. Práticas como o *People On The Move* (Pessoas em movimento), que é um modelo de comunicação onde apresenta novos colaboradores da unidade, promoções e divulga em painéis de informação interna e externa (Apêndice 6), sendo enviado para as outras unidades do Algarve. De igual modo, são

recebidas as comunicações dessas unidades, divulgando via *e-mail* aos membros da equipa do TCAR. Outros modelos foram desenvolvidos e aplicados como os de comunicação das vagas internas, do TCAR e de outras unidades do grupo, aniversários de cada mês, como também anúncios dos festejos dos aniversariantes do mês transato, entre outros que serão desenvolvidos no capítulo 4.

De todas as práticas de comunicação interna desenvolvidas, a que mais relevância teve, pela receptividade e sucesso que teve, foi a criação de um grupo interno, na rede social *Facebook*, mostrando ser uma ferramenta bastante eficaz dentro da organização, em que eu seria um dos administradores.

3.2.7. Outras atividades

Tal como referido no início deste capítulo, por ser um estágio curricular de longa duração, foi-me dado o acesso a toda a rede de informação interna e a quase todas as práticas do âmbito do DRH do TCAR. Assim sendo, colaborava com as colegas do DRH, com a permissão e orientação do Diretor Regional dos RH Algarve, em várias outras tarefas características das rotinas diárias no TCAR.

- Atualização do Manual de Funções – No surgimento de novas funções, foi necessário atualizar o manual que contém todas as funções exercidas no TCAR, disponível em formato físico e em digital no DRH. A descrição das novas funções (Apêndice 13), são apresentadas em modelo oficial, codificado (pelo departamento de qualidade e segurança), podendo ser idêntico a outras unidades do grupo, são desenvolvidas utilizando o método de observação e entrevista aos colaboradores e chefias responsáveis pela secção em que a função atua, sendo aprovados pelo diretor regional dos RH Algarve e pelo diretor geral do TCAR. As funções descritas foram as de Chefe de Cozinha Executivo, Subchefe de Cozinha, Supervisor de Restaurantes e Bar, Coordenador de Casamentos, Assistente de Controlador Financeiro e de *Training Assistance Coordinator*, (Assistente de Formação).

- Admissões e cessações de colaboradores – Existem vários procedimentos estipulados para quando um novo colaborador é admitido no TCAR, seguindo as normas legais e exigidos pela certificação da unidade.

Uma admissão é feita assim que o trabalhador, depois de ter aceitado a proposta (feita verbalmente e enviada via e-mail ao candidato) para ocupar a vaga, que tal como referido anteriormente está prevista em orçamento anual (expeto em certas exceções de vagas aprovas extra orçamento). Para tal o novo colaborador deve enviar toda a documentação necessária para dar início ao processo. São arquivados nos processos de cada colaborador todos esses documentos, como também impressões dos pedidos de recrutamento, feitos pelas chefias de cada departamento à direção geral, e das propostas de emprego enviadas, como também alguns modelos preenchidos aquando do processo de admissão, como a ficha de colaborador, ficha de entrega e devolução de material, certificados de formações, descritivo de função (assinado pelo colaborador) convocatórias de medicina no trabalho e respetivas aptidões médicas, código de conduta e contrato de trabalho. Mais recentemente, foi sugerido e desenvolvido por mim, com aprovação do departamento jurídico do grupo, depois da entrada em vigor da nova lei de proteção de dados (Regulamento Geral de Proteção de Dados- RGPD) a 25 de Maio de 2018, um documento de autorização de cópia de documentos de identificação pessoal (Apêndice 9).

Durante a admissão, é necessário efetuar a inscrição do colaborador na Segurança Social Direta e nos Fundos de Compensação Social, com base nos dados de identificação pessoal. Também é criada uma ficha pessoal no *software* de informação de apoio aos RH, como também no programa que gere as assiduidades, sincronizado com a gravação da impressão digital, gravado no primeiro dia de trabalho.

Este processo é finalizado com a celebração do código de conduta do grupo *Minor*, e do contrato de trabalho, assinado pelo colaborador, pelo Diretor Geral do TCAR e do Diretor Regional de Operações, como representantes da unidade.

No caso da cessação de um colaborador, deverá ser retirada a inscrição na Segurança Social como também nos Fundos de Compensação de Trabalho. Em caso de recebimento de material, aquando do início de atividade, este deverá ser entregue na lavandaria do TCAR ou no DRH, sendo assinado mais uma vez a ficha de entrega

de material, pelo colaborador e um membro dos RH, no momento de entrega. Nos casos de despedimentos por parte de colaboradores, foram realizadas por mim, entrevistas de saída, através de um questionário feito para o caso, mostrando-se importante para perceber a decisão de cessação de contrato, detetar e resolver problemas dentro de um departamento.

- Gestão de cacifos e ginásio de pessoal – Todos os colaboradores do TCAR, que lhes seja fornecido farda para o exercício da sua atividade, é lhes entregue no momento da admissão uma chave de um cacifo, com o objetivo de guardar os seus pertences. É necessário haver uma boa gestão, de modo a criar condições para que qualquer colaborador possa ter disponível, um dos cacifos, podendo assim guardar os seus pertences em segurança. Uma das minhas funções neste âmbito era atualizar o mapa que continha o nome dos utilizadores de cada cacifo, disponibilizando chaves aos novos colaboradores, podendo serem levantadas no DRH.

Um dos projetos mais recentemente desenvolvidos pelo DRH do TCAR, aquando do meu início de estágio, foi a inauguração de um ginásio destinado a todos os colaboradores e estagiários da unidade, nas instalações do antigo ginásio de clientes. Para a sua utilização cada colaborador teria de preencher uma ficha de inscrição no DRH, cabendo a este departamento, garantir a sua boa utilização.

- Medicina no trabalho e medicina curativa – Todos os procedimentos relativos à Medicina no Trabalho, aos colaboradores do TCAR, são da responsabilidade do DRH, começando pela convocatória das consultas, realizadas todos os meses, caso existam novos colaboradores ou ser necessário renovações de fichas de aptidão médica. As convocatórias são entregues ao colaborador, em duas cópias, sendo uma delas assinada como prova do conhecimento da consulta, indicando o dia e hora da mesma, realizando-se num consultório médico existente dentro das instalações da unidade.

Além das consultas obrigatórias no âmbito da Medicina do Trabalho, o TCAR disponibiliza todas as semanas, às sextas-feiras, consultas de Medicina Curativa, que consiste em prestar consultas gratuitas de clinica geral a todos os seus colaboradores, tendo como principal objetivo a resolução de problemas súbitos, a prescrição de receitas médicas e aconselhamento médico sobre práticas de saúde, evitando gastos e deslocações a unidades de saúde externas ou ausências prolongadas que tais

deslocações implicam. As marcações dessas consultas seriam feitas no DRH, aquando solicitado pelos colaboradores, podendo também levantar as receitas médicas no mesmo departamento depois de lançadas pelo médico.

- Presença na *Start Work* – Tal como referido no capítulo 3.2.1. relativo ao recrutamento e seleção, foi-me dado a oportunidade de estar presente nos dois primeiros dias da terceira edição da feira de emprego e formação profissional *Start Work*, em Portimão, que ocorreu nos dias 19, 20 e 21 de abril, representando o grupo Tivoli/*Minor*, promovendo as vagas presentes nas várias unidades do grupo no Algarve, incluindo as do TCAR, estabelecendo contactos com escolas e centros de formação e *workshops* realizados pela equipa de alimentação e bebidas do TMPO.
- Eventos e atividades – Durante o período de estágio foram realizadas atividades e iniciativas de celebração de datas ou de responsabilidade social, tais como o *Founders Day* (dia de aniversário do fundador da *Minor*), celebrado a 4 de junho, em que todas as unidades devem realizar iniciativas de responsabilidade social. Coube ao DRH definir a atividade a realizar para 2018, tendo sido decidido realizar uma ação de limpeza de lixo urbano na linha de costa circundante ao TCAR (registo fotográfico em anexo). Outras atividades foram também realizadas com o apoio do DRH tais como ofertas de cabazes de natal, amêndoa da páscoa a todos os colaboradores, festejos de aniversários e jantar anual de natal das três unidades do barlavento.

3.3. Competências desenvolvidas e reflexão crítica

A escolha de realizar o estágio curricular deveu-se ao facto de ser uma excelente oportunidade para poder ganhar experiência de real contexto de trabalho em RH, principalmente por ter uma licenciatura de base completamente distinta da área da GRH. Foi possível passar por todas as áreas propostas, dando uma grande preparação para qualquer experiência profissional no ramo da GRH.

Depois de alguns contactos via correio eletrónico, com o técnico de RH residente seguindo-se de uma conversa telefónica, foi realizada uma entrevista informal no TCAR, em novembro de 2017, onde houve uma troca de informações, sobre o hotel, grupo e sobre os objetivos do estágio. Poucos dias depois foi dada a confirmação da disponibilidade de realizar

o estágio curricular.

O período de início de estágio trouxe a vantagem de promover uma melhor integração, por se seguir ao período da época alta, em que o hotel tinha uma ocupação baixa, com pouco recrutamento e equipas bastante definidas, coincidindo com a inauguração do ginásio para os colaboradores e durante o inquérito de satisfação no trabalho, ambientando-me rapidamente a muitas das práticas habituais do DRH.

O acolhimento passou pela apresentação a todos colegas, chefes de departamento e à direção geral, com a minha presença na reunião operacional, e por via de uma comunicação eletrónica a todos os membros do RH Tivoli.

Foi dada a possibilidade de envolvimento na realização de quase todas as tarefas, podendo estar apto para substituir qualquer dos colegas do departamento, tanto técnicas como administrativas (tais como realização de participações de acidentes de trabalho, arquivo de documentação, redigir contratos, etc.), como também a possibilidade de partilhar ideias e opiniões para tomadas de decisões.

Foram adquiridas competências técnicas no que diz respeito ao acompanhamento da gestão feita pelos *softwares* de qualidade que prestam apoio às práticas de GRH, como também desenvolvi novas competências com o programa *Excel*, bastante importante no dia-a-dia dos RH do grupo Tivoli.

Ao fazer parte do DRH, foi possível perceber o quanto é importante existir uma relação de proximidade e confiança entre os membros deste departamento e todos os colegas. O gabinete de RH tem também de ser um local em que todos os colaboradores se sintam à vontade e que haja disponibilidade para os receber ajudando-os a resolver todos os problemas, sendo também importante que os membros do departamento não estejam apenas em trabalho de escritório mas também, sempre que necessário deslocarem-se às áreas de serviço do hotel, tendo uma perceção real do ambiente de trabalho. Felizmente o DRH do TCAR é um exemplo dessas condutas, dando-me a oportunidade de compreender as problemáticas características da operação num hotel como o TCAR.

A falta de motivação, evidente em alguns casos e o medo de certas mudanças anunciadas nos colaboradores, principalmente os com mais anos de casa, foram das maiores dificuldades que encontrei. Ainda existe um clima de adaptação ao grupo *Minor*, em que os colaboradores mais antigos reagem de forma céltica e com desconfiança a alguns procedimentos novos, como também a mudança constante de equipas de trabalho, por efeito

da rotatividade e mudanças nos órgãos diretivos e de chefia no último ano e meio. Apenas com uma preocupação e atenção permanente da parte de todos os membros do DRH, conseguiu-se dar a volta a essas situações, sendo a comunicação interna fundamental para esse efeito, razão pela qual me fez querer explorar com mais pormenor essa prática.

Outra dificuldade encontrada, se bem que não deixa de ser um fator positivo da organização, foi a existência de vários procedimentos standardizados, requeridos pela certificação de qualidade que o TCAR possui, criando-me dificuldade a definir novos projetos e algumas barreiras na sua criação.

O gabinete do DRH do Tivoli Carvoeiro, é neste momento um departamento sólido e com a presença de três membros residentes, sempre disponíveis para os colaboradores e preparados para qualquer necessidade, cada um com a sua responsabilidade, tanto pela área administrativa, técnica e de formação. Com um escritório renovado e perfeitamente equipado, com suporte informático de qualidade, permitindo a boa utilização dos bons *softwares* de apoio à GRH, existindo assim todas as condições necessárias para o bom desenvolvimento do departamento, acrescentado pela boa comunicação entre DRH das outras unidades do grupo, tanto no Algarve e restantes unidades nacionais, como da própria direção regional e nacional de RH.

Foi de facto uma experiência positiva e bastante enriquecedora, não só em conhecimentos práticos mas também no âmbito das relações humanas. Foi possível aprender e desenvolver procedimentos habituais ou novos, estratégias, planos de trabalho no que toca a práticas de GRH, dando capacidades para exercer qualquer tipo de função dentro desta área, tal como acordado.

4- Projeto – Rede de Comunicação Interna do TCAR

4.1. Enquadramento teórico

Tal como referido no capítulo 3, a comunicação interna de uma organização, pode ser fundamental para resolução de problemas internos, levando a muitas empresas a investirem em formas e mecanismos de comunicação organizacional.

A comunicação interna é um requisito importantíssimo para as organizações (Ruck & Welch, 2012). Existem várias definições para o processo da comunicação, mas podemos resumir afirmando que a comunicação “é a transferência intencional de ideias, sentimentos e atitudes, pensamentos e a subsequente compreensão destes, que garantem a dinâmica grupal e a dinâmica social” (Silva, 2018 p.29). Como referido no capítulo 3, a comunicação é feita formal ou informalmente, por diferentes meios, de um emissor para o recetor que é o destinatário da mensagem e quem determina o sucesso de qualquer comunicação ou a sua importância, podendo existir dentro de uma organização, vários canais que são usados para fazer passar a mensagem da fonte para o recetor e transmitindo o *feedback*, que não é mais do que a resposta do destinatário à comunicação recebida.

Ao conceito da comunicação, acrescenta-se a vertente da comunicação interna ou comunicação organizacional. Numa empresa, em que as pessoas são o motor essencial para o seu desenvolvimento, estas deverão ser consideradas como público interno, logo para além da comunicação externa, que promove os produtos ou serviços prestados ao público/cliente final, é essencial existir uma comunicação interna entre os membros da organização. “ Numa organização, o conceito de comunicação interna abrange tudo o que implica ação/atividade” (Almeida, Ramos, Monteiro & Sousa, 2013 p.133)

Para além de algumas definições apontadas no capítulo 3 para o conceito de “Comunicação Interna”, surge a de Curvello (2012, p.22), que a define como sendo um conjunto de ações “que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”. Esta definição vem ao encontro do que será desenvolvido neste capítulo.

É importante que as organizações compreendam que a utilização de práticas e meios

de comunicação interna são necessárias, num meio empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, sendo hoje considerada em vários grupos cooperativos nacionais e internacionais, como um ativo essencial, apostando na comunicação entre os seus trabalhadores, sendo estes dos grandes responsáveis pelo bom ou mau desenvolvimento da organização.

Fatores como a globalização e as recentes crises económicas, levaram a uma redução drástica na confiança que os trabalhadores têm na gestão das empresas, que conduziu a uma menor lealdade da parte dos clientes internos para com as organizações, sendo necessário criar mecanismos interdisciplinares que integram práticas de GRH, de comunicação e *marketing* interno, focando em questões importantes como a confiança, lealdade, motivação e especialmente no envolvimento dos colaboradores na operação (Verčič, Srirameshc & Verčič, 2012).

Perante todas estas características e conceitos, é perentório afirmar que a comunicação interna deverá ser vista como uma estratégia de grande interesse dentro das organizações, promovendo a motivação e integração dos seus colaboradores, reforçando também o seu comprometimento com a missão, visão e objetivos da empresa que representam. Para além disso, segundo Almeida (2003), a aposta na comunicação interna em muitas empresas é mesmo uma necessidade, sendo essencial na coordenação de atividades, com o objetivo de dar qualidade às práticas e projetos desenvolvidos, ao clima interno, sendo importante para a manutenção da confiança na equipa de gestão, e na própria inovação da organização.

Vários autores dividem a comunicação numa organização em três tipos:

- a) A Comunicação Descendente
- b) A Comunicação Ascendente
- c) A Comunicação Lateral / Horizontal

Cada tipo de comunicação contém meios de propagação da informação. Segundo Almeida et al. (2013), A Comunicação Ascendente, tem origem da comunicação dos níveis hierárquicos mais baixos para os superiores (caixas de sugestões, conversas informais com os superiores, inquéritos ou entrevistas a trabalhadores, etc.); A Comunicação Lateral /Horizontal diz respeito às comunicações que ocorrem ao mesmo nível (reuniões de trabalho, relações informais ao mesmo nível); A Comunicação Descendente tem origem nos níveis hierárquicos mais altos e é dirigida para os níveis mais baixos, sendo o tipo de comunicação que as empresas devem apostar mais na formação de redes de comunicação interna, pois são as que produzem maior efeito informativo a todos os membros da equipa, através de folhetos informativos, comunicados internos, manual de acolhimento a novos colaboradores e

estagiários, meios audiovisuais, jornal ou boletim da empresa, etc..

A comunicação interna, em poucas palavras, visa informar o público interno, promovendo o desenvolvimento e entidade da empresa através das pessoas que são o seu motor, sendo claro que um dos fatores de sucesso de uma empresa é a existência de um clima de diálogo e partilha de informação entre a gestão de topo e os restantes colaboradores, sendo um pilar fundamental para que as práticas sejam implementadas (Carvalho & Rua, 2017). A comunicação interna poderá ser também considerada como a chave para a resolução de problemas e o aproveitamento de oportunidades (Cunha et al. 2014).

4.2. *Pertinência e objetivos*

O objetivo principal da comunicação interna é o de informar os colaboradores de uma organização, de modo a partilhar informações relevantes para a atividade laboral, criando um clima de confiança e transparência, desenvolvendo nos colaboradores de uma empresa um sentimento de pertença na organização, que lhes faça serem tidos como membros indispensáveis para o seu desenvolvimento.

A comunicação interna deverá promover um bom desenvolvimento na atividade da empresa, que tal como já referido, a motivação, a confiança e o alinhamento com a visão e missão, da parte dos colaboradores são efeitos causados pela comunicação interna e essencial para o sucesso organizacional, levando a instituição a alcançar todas as metas definidas.

Hood (2009) refere que as boas práticas de comunicação interna deverão ser delineadas na implementação de mecanismos eficazes, que consigam transmitir o máximo de informação possível, motivando o envolvimento e uma participação ativa de todos os membros da empresa. Almeida (2003) refere que a comunicação interna pode criar laços de confiança entre os membros de gestão e restantes membros da empresa, desenvolvendo relações interseções. No seguimento deste pensamento, Almeida *et al.* (2013) defendem que as competências de comunicação de um líder desempenham um importante papel na constituição e gestão de um grupo coeso, devendo criar uma grande influência sobre a identificação do colaborador com a empresa.

Conforme é apontado por Ruck e Welch (2012), definir um plano de comunicação interna é um processo com alguma complexidade, envolvendo vários fatores, tais como:

definir quais os lugares onde desenrola a comunicação; os suportes a utilizar para a comunicação (por meio de palavra ou escrita, conversa, suporte informático, redes sociais, etc.); definir o público e os níveis dentro da empresa a aplicar a comunicação; as motivações e razões para cada comunicação; e a forma de expressão da comunicação. Assim sendo, um dos maiores desafios da comunicação interna, passa por saber adequar o seu conteúdo, quais os meios de comunicação e ferramentas a aplicar, consoante a realidade da empresa e transmitir a informação pretendida mostrando confiança, transparência e sentido de envolvimento com todos os colaboradores recetores da comunicação, cabendo às empresas desenvolverem os mecanismos para uma comunicação interna eficaz de modo a manter as equipas bem informadas sobre o que lhes poderá ser importante para todos os seus membros como para a própria empresa.

Ao iniciar o estágio curricular no TCAR, a comunicação interna era feita através de um pequeno painel informativo, onde apenas seria fixado alguns anúncios do grupo *Minor* ou comunicados importantes. O início do estágio coincidiu também com várias alterações nos cargos de chefias e da própria equipa de gestão da unidade, nos departamentos de F&B (Alimentação e Bebidas), Spa e Direção Geral. Desde a remodelação do hotel (final de 2016), esta foi a segunda grande mudança nas equipas de gestão residente do TCAR, levando à criação de novos hábitos, falta de confiança e desconfiança, da parte dos colaboradores (principalmente dos mais antigos) em relação aos seus novos líderes. Cedo percebi que uma aposta na comunicação interna seria fundamental para renascer a confiança dos membros das várias equipas de trabalho na equipa de gestão recém-chegada, podendo ser uma ferramenta indispensável, tendo decidido implementar uma Rede de Comunicação Interna ao alcance de todos os colaboradores, de todos os níveis hierárquicos. O trabalho diário numa empresa pode levar a que os colaboradores se sintam stressados, no decorrer das suas funções, situações essas que podem se manifestar devido ao excesso de trabalho, em curtos prazos impostos pelas chefias, sendo importante analisar de que modo a empresa interessa pelo seu bem-estar e que práticas promovem para o garantir (Rodrigues, 2016).

4.3. Metodologia

A implementação da Rede de Comunicação Interna do TCAR passou por três fases: A 1ª fase foi a escolha das ferramentas e meios de comunicação interna; A 2ª fase foi o lançamento dos novos meios de comunicação interna dentro da unidade; E a 3ª fase que

passou pela realização de entrevistas exploratórias a alguns colaboradores, passando por todas as secções.

- 1ª Fase – A escolha de como executar novas comunicações internas foi feita em sintonia com a direção geral e com todos os membros do DRH. Como já foi referido, o início do estágio coincidiu com uma alteração do órgão de gestão mais direto do TCAR, uma nova Direção Geral que valida todas as ações que sejam em nome da unidade hoteleira. Tal como outras decisões que ficaram pendentes até à chegada da nova direção geral, o lançamento das novas plataformas de comunicação interna apenas foi iniciado a meio de Fevereiro. Foram então definidos, juntamente com a direção geral e com as chefias de departamento, quais os meios e as informações a serem divulgadas.
- 2ª Fase – Depois da aprovação da direção geral do TCAR deu-se a aplicação dos meios e desenvolvimento das ferramentas de comunicação. Com apoio dos serviços técnicos foi instalado painéis de comunicação, com dois metros de largura, com espaço suficiente para afixar todas as informações e anúncios com interesse na divulgação. Estes painéis, no futuro, serão complementados com um ecrã LCD, para reproduzir as mesmas informações em formato de imagem ou vídeo. Seguiu-se a elaboração de um grupo privado no *Facebook*, fazendo parte todos os colaboradores, utilizadores desta rede social, iniciando assim a Comunicação Interna *Online*, juntamente com o reforço de informação divulgada via *e-mail* institucional.
- 3ª Fase – Para a análise do impacto da implementação das novas práticas de comunicação interna, foi tomada a opção de realizar uma análise qualitativa, através de recolha de dados por meio de entrevistas a alguns colaboradores, representando todas as secções. Essa análise foi posta em prática em julho, cinco meses depois do lançamento dos novos meios de comunicação, dando tempo de experiência e possibilidade de abranger não só colaboradores residentes como também os sazonais.

Uma análise qualitativa, permite privilegiar amostras de pequena dimensão, escolhidas com base em critérios (Snape & Spencer, 2003). Essa característica permitiu ter uma amostra de pequena dimensão que não pusesse em causa o

funcionamento normal da operação, podendo ter *feedback* de membros de todos os departamentos, num mês de atividade alta como é o mês de julho. A recolha da informação, foi realizada através de um questionário, aplicado em modo de entrevista, de modo a captar o resultado das experiências pessoais dos indivíduos, focando-se nos seus comportamentos, perceções e sentimentos sobre a temática em causa, dando a oportunidade de focar no detalhe da informação dos dados recolhidos (Strauss & Corbin, 2014). Foram entrevistados 40 colaboradores, divididos em seis departamentos, com base num guião de entrevista previamente elaborado, que serviu de base de registo às respostas dadas pelos entrevistados, servindo como forma de facilitar a recolha da informação de forma rápida e eficaz.

Por último foi feito o tratamento dos resultados, analisados em forma de gráficos, permitindo tirar conclusões da eficácia dos meios de comunicação interna em funcionamento.

4.4. Desenvolvimento

4.4.1. Implementação de ferramentas de comunicação interna

Um estudo apresentado por Fernandes (1991) refere que na generalidade os colaboradores desejam cada vez mais, possuir informações e participar em tudo o que poderá dizer respeito ao seu trabalho, à operação em geral e à empresa. Através deste princípio, foram definidas quais as informações a divulgar com os membros da equipa do TCAR.

Foi necessário determinar, juntamente com a direção geral e as chefias, quais os meios a utilizar na comunicação interna e dependendo das suas características saber o que comunicar permitindo fazer uma seleção das ferramentas necessárias, tendo em conta os objetivos que se pretende atingir, partindo do pressuposto que quem gere ou lidera uma organização tem a responsabilidade de selecionar a informação que atende às necessidades do grupo de trabalho com quem se relaciona (Marchiori, 2010).

Os meios de comunicação interna existentes podem ser orais, escritos, audiovisuais, eletrónicos, campanhas e programas (Martins, 2014). Assim sendo os meios selecionados para

as novas comunicações internas para o TCAR foram: a Comunicação Interna *Online* (apostando num reforço de partilha de informação através do e-mail institucional e a criação de um grupo privado na rede social *Facebook* fazendo parte todos os colaboradores com acesso a essa rede), da criação e melhoramento de Painel de informativos existentes em áreas de serviço comum, seguindo-se a escolha das informações partilhadas em cada meio de divulgação.

4.4.1.1. Comunicação Interna Online

Tal como já referido a Comunicação Interna *Online* foi uma das grandes apostas, tendo sido dos meios de divulgação com maior receptividade e sucesso (como analisado mais à frente). Foram utilizadas duas ferramentas *online*: uma já pré-existente, a conta de *e-mail* institucional, não abrangente a todos os colaboradores e um grupo na rede social *Facebook* (Apêndice 12) para partilha de todas as informações relevantes para a operação como também curiosidades momentâneas. A rede social *Facebook* é uma excelente ferramenta para partilhar informações, não só publicamente como também permite partilhar conteúdos apenas com um grupo restrito de pessoas, criando grupos privados, com acesso condicionado. As ferramentas presentes no Facebook, são uma tremenda oportunidade para a construção de mecanismos de comunicação interna (Neto, 2011). Deste modo foi criado o grupo para todos os colaboradores do TCAR, de modo a poderem partilhar e estarem constantemente informados de tudo o que diz respeito ao hotel e à sua operação, melhorando a comunicação entre toda a equipa.

O aproveitamento do *e-mail* institucional para a divulgação de informações de interesse interno no TCAR passa pela criação de modelos (Apêndice 4) de comunicados internos, tais como a divulgação de vagas internas (Anexo 5), eventos de interesse na unidade, comunicação de novos colaboradores e promoções (*People On The Move*), sendo alguns desses modelos aproveitados posteriormente por outras unidades do grupo. Desde modo todos os colaboradores com acesso a uma conta de *e-mail* da empresa, podem em “1ª mão” receber essas informações durante o horário de trabalho. Algumas dessas informações foram adaptadas para o grupo privado no *Facebook*, tais como o comunicado de novos colaboradores. Essa prática serviu para melhorar e acelerar a adaptação dos novos membros da equipa aos novos colegas, ficando também estes no geral, informados do nome e função

exercida na unidade.

As plataformas sociais podem criar oportunidade de comunicação interna (Verheyden & Cardon, 2018). A criação de um grupo privado no *Facebook*, baseou-se no conceito de Intranet. Uma rede informática privada programada assente em protocolos de segurança, com uso exclusivo de um determinado local ou instituição, como por exemplo uma empresa corporativa ou uma instituição de ensino, podendo ser acedida pelos seus utilizadores ou colaboradores internos (Martinez, 2000). Tal como a utilização de uma rede de Intranet, o grupo privado do *Facebook*, permite a que todos os colaboradores de qualquer departamento, até os centralizados do âmbito regional, como o marketing e vendas, podem divulgar e trocar informações com todos os colegas de outras secções, trazendo a vantagem de poder comunicar e reagir em tempo real às publicações. Tem ainda como vantagens a partilha de documentos, imagens vídeos e o facto de não requerer custos, por ser uma ferramenta completamente gratuita para a empresa, ao contrário de uma *Intranet*. Esta medida foi bem aceite e foi notória a facilidade de comunicação e da sua eficácia. Segundo Silva (2010), uma empresa utiliza uma ou mais ferramentas de comunicação interna *online*, partilhando o máximo de informação possível internamente, com o mínimo de custos possível e desperdício de tempo, procurando alcançar o máximo possível de colaboradores da empresa.

Todas as informações de relevância são comunicadas no grupo, como também algumas curiosidades e eventos. Modelos adaptados para as partilhas foram criados com o esse propósito, sem serem certificados pelo gabinete de Qualidade e Segurança, tal como outros modelos informativos utilizados na unidade. São partilhadas as comunicações de novos colaboradores, a ementa semanal para o refeitório pessoal, comunicados gerais, eventos, ações de formação, perguntas, imagens, e os aniversários de cada colaborador (diariamente) com uma mensagem predefinida endereçada ao colaborador, como também a comunicação dos festejos dos aniversários de um mês, celebrados por norma no início do mês seguinte no refeitório. Todos os meses são selecionadas mensagens positivas de hóspedes e de outros clientes em plataformas turísticas, tais como o *Trip Advisor*, algumas delas com referência de colaboradores, sendo uma forma de motivação pessoal e de equipa.

Esta página privada era gerida por mim, pela técnica de RH e pelo Diretor Geral, podendo ser acedida por todos os colaboradores da unidade ou dos órgãos centrais regionais e com permissão de publicações.

4.4.1.2. Painéis informativos

Foram afixados dois painéis informativos, um localizado no corredor de passagem perto da entrada de serviço e outro de maior dimensão no refeitório pessoal designado por “RHitual”. Estes painéis têm como objetivo afixar anúncios das vagas internas, tanto no TCAR como nas outras unidades do grupo Tivoli/*Minor*, em Portugal e no estrangeiro, comunicações de novos colaboradores, fotos de eventos, datas de aniversários, comunicados gerais, ações de formação, horários de transporte coletivo, ementa semanal, comentários positivos de hóspedes e anúncios do programa de “*Task Force*” da *Minor*, que se baseia num programa de intercâmbio de colaboradores entre unidades estrangeiras, dependendo de necessidades de curtos períodos de tempo, afixando também nestes painéis imagens como testemunhos dos colaboradores aderentes a essa iniciativa.

São também afixados os balanços anuais relativos ao prémio de produtividade anual *Balanced Scorecard* (BSC). Este instrumento de gestão, visa a integração e a ponderação dos principais indicadores de desempenho existentes numa empresa, estabelecendo objetivos para cada departamento (Zeus, 2004). Segundo Almeida (2014, p. 72) “o BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. É uma ferramenta utilizada há já vários anos no grupo Tivoli, em que os RH têm como função contribuir para a obtenção de metas como o absentismo, rotatividade e recrutamento, como também lhes compete a divulgação dos resultados obtidos mensal e anualmente, podendo serem divulgados nos painéis informativos.

4.4.1.3. Anúncios internos

Os anúncios internos são modelos criados especificamente para cada situação (exemplo em anexo), seja para divulgar um comunicado geral, vagas de emprego interno, na própria unidade ou noutras do mesmo grupo, comunicação de novas admissões, promoções e transferências, programa de eventos mensais, aniversários dos colaboradores e estagiários e de outras informações relevantes para a operação do hotel.

Cada modelo é codificado e certificado pelo gabinete de Qualidade e Segurança do TCAR, sendo-lhe atribuído um código que o caracteriza. Qualquer anúncio poderá ser afixado nos painéis informativos como também partilhados via grupo privado do *Facebook* e divulgado pelo *e-mail* institucional. Ao afixar nos painéis de informação, permite que a informação chegue a todos os colaboradores, mesmo que não possuam conta de *e-mail* da empresa nem conta pessoal de *Facebook*.

4.5. Análise aos meios de comunicação interna

Como referido na metodologia, foi elaborado um questionário (Apêndice 1) e posteriormente aplicado em modo de entrevista a alguns colaboradores. O objetivo desse questionário foi fazer um levantamento do ponto de situação da comunicação interna do TCAR depois de aplicar os novos meios de divulgação, tirando conclusões da sua eficácia, quais os maiores interesses, necessidades e sugestões de melhoria, apresentadas pelos entrevistados.

O questionário desenvolvido como suporte às entrevistas foi previamente validado pelo Diretor Geral da unidade e pelo Diretor dos RH Algarve. A sua estrutura é feita em formato de escolha múltipla e com algumas perguntas abertas.

O questionário foi aplicado entre o dia 23 a 25 de julho, nas instalações do TCAR, aquando do preenchimento do inquérito *online* de satisfação dos colaboradores, ocorrido nos dias 17 a 28 do mesmo mês.

4.5.1. Amostra

Em julho de 2018, contabilizavam-se 147 colaboradores e 25 estagiários no TCAR. A pedido da Direção Geral, não foram entrevistados todos os colaboradores, de modo a não afetar o decorrer normal da operação do hotel, num mês de grande atividade, às portas do pico da época alta, estabelecendo um limite de 40 entrevistas. Foram então realizadas 40 entrevistas, que correspondem a 27% dos colaboradores em atividade no mês de julho, passando por quase todos os departamentos, escolhidos de forma aleatória. A aplicação dos questionários, foi como já referida, aplicada no momento dos preenchimentos do inquérito de

satisfação, realizados nos momentos de pausa, não afetando a atividade laboral.

Foram entrevistados 22 colaboradores do sexo feminino e 18 do sexo masculino, que corresponde a 55% e 45 % respetivamente (Figura 5). 42% da amostra tem 16 a 30 anos (Gráfico 6) e 35% trabalham no TCAR há 1 a 5 anos (Figura 7). O departamento com maior representação foi o de Alimentação e Bebidas (Food & Beverage – F&B) (Figura 8) e apenas 20% dos entrevistados ocupam cargos de chefia (figura 9).

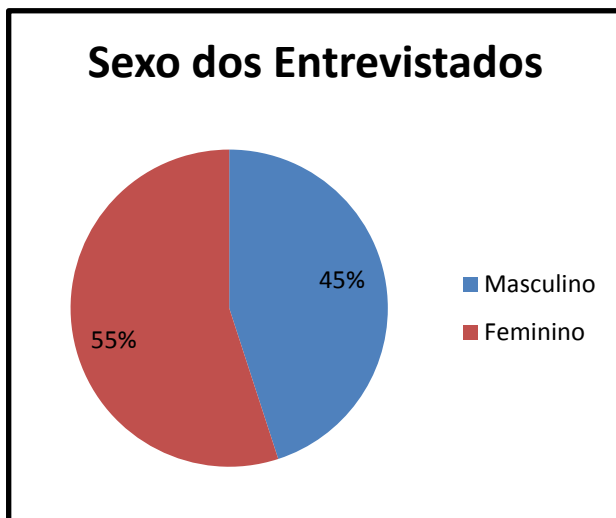


Figura 5– Sexo dos entrevistados.

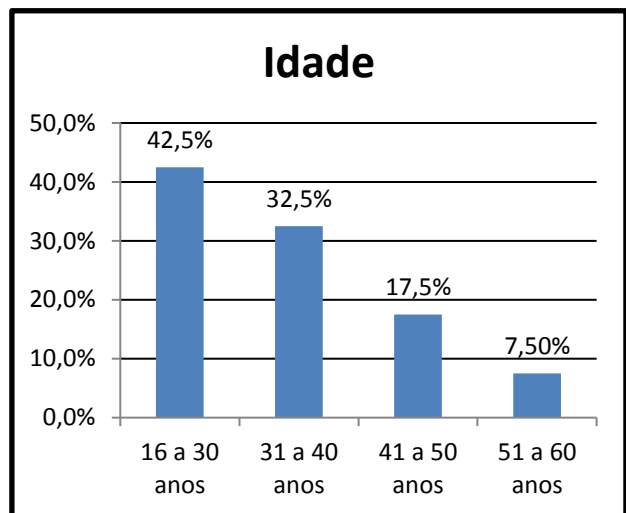
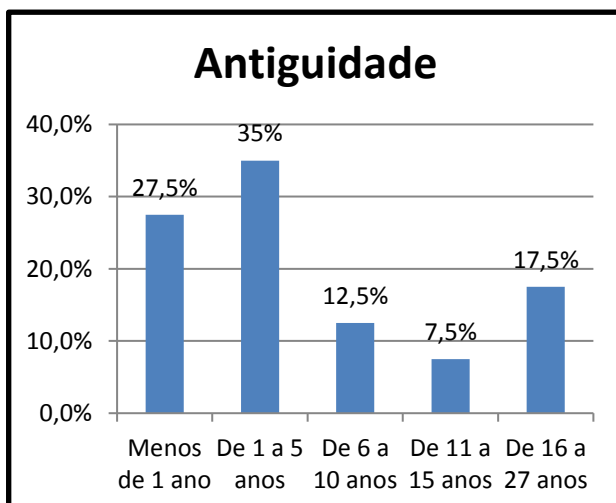


Figura 6- Idades dos entrevistados.



– Figura 7 - Antiguidade dos entrevistados.

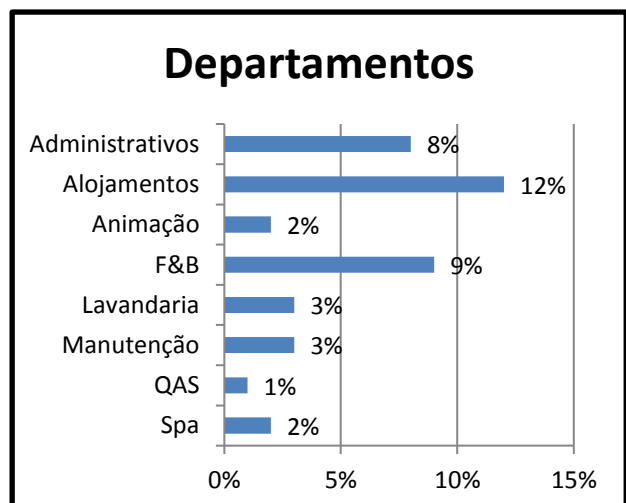


Figura 8 - Departamento do TCAR a que os entrevistados pertencem.

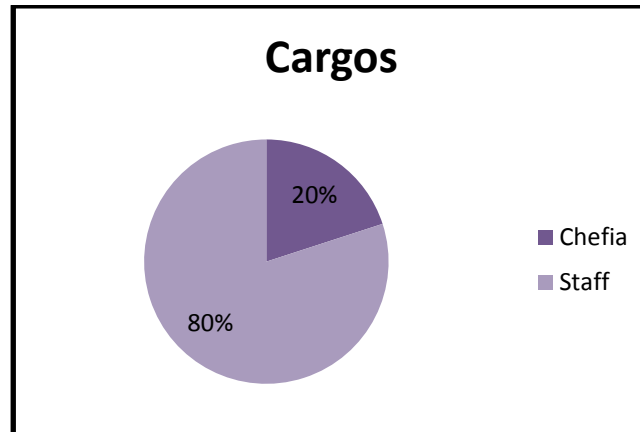


Figura 9– Cargos exercidos pelos entrevistados.

4.5.2. Analise dos resultados

As respostas às questões “Com que frequência consulta os painéis de comunicação do TCAR”, “Tendo em conta a comunicação interna efetuada no TCAR, avalie a eficácia de cada um dos meios de comunicação”, “Considera que a comunicação interna do hotel melhorou nos últimos meses?” e “Que informações considera mais importantes de divulgar?” foram importantes para identificar os meios de comunicação interna mais importantes, eficazes, os que o colaborador prefere e perceber qual o impacto da nova rede de comunicação interna.

Através da análise a estas questões verificou-se que:

- A maioria dos colaboradores frequenta diariamente os meios de comunicação interna disponíveis.
- Os três meios de comunicação implementados, são considerados muito eficazes ou apenas eficazes.
- A comunicação interna melhorou desde que foram implementadas as novas medidas de comunicação pelos RH.

- A comunicação das novas admissões de colaboradores, de comunicados informações de relevância e as mensagens positivas de hóspedes em plataformas *online*, são consideradas muito importantes.

Conclusões da análise dos dados:

- O grupo privado no *Facebook* exclusivo aos colaboradores do TCAR é bastante frequentado diariamente pelos entrevistados, representando os 67% (Apêndices: Figura 10). O *e-mail* institucional, como seria previsto por ser uma ferramenta de trabalho usual, é frequentado diariamente por 88% dos entrevistados e 12% não tem disponível conta de *e-mail* (Apêndices: Figura 11). A consulta aos placards informativos, é de igual modo bastante frequentada, em que 73% dos entrevistados consultam diariamente (Apêndices: Figura 12).
- A comunicação interna difundida através dos placards informativos é a que apresenta maior eficácia, em que 89% dos entrevistados diz ser muito eficaz e 11% eficaz (Apêndices: Figura 15). De seguida o grupo privado no *Facebook* é considerado muito eficaz por 82% dos colaboradores entrevistados e 18% diz que é eficaz (Apêndices: Figura 13). O *e-mail* da empresa é considerado 64% muito eficaz e 36% eficaz (Apêndices: Figura 14), tendo em conta que é o único dos meios de divulgação de comunicação interna não acessível a todos os colaboradores.
- Na generalidade, os colaboradores assumem que a comunicação interna melhorou desde que foi implementada a rede dos novos meios de comunicação interna, em 38 colaboradores, equivalente a 95% dos entrevistados respondeu que sim, a comunicação interna no TCAR melhorou, e 2 indivíduos, equivalente a 2%, responderam que não melhorou (Apêndices: Figura 5).

- Na maioria, os entrevistados consideram muito importante a divulgação de: Novas admissões de colaboradores (81%) (Apêndices: Figura 16), de comunicados de informações de relevância (73%) (Apêndices: Figura18) e as mensagens positivas de hóspedes em plataformas *online* (58%) (Apêndices: Figura 19). Consideram ainda importante a divulgação da ementa semanal (41%) (Apêndices: Figura 17). Por outro lado a mesma divulgação da ementa semanal e a partilha de mensagens positivas de hóspedes, registaram respostas de “pouco importante”, com 14% e 8% das respostas respetivamente (Apêndices: Figuras 17 e 19).

Para além das questões de escolha múltipla, foi ainda dada a possibilidade dos entrevistados sugerirem novas medidas de comunicação interna no TCAR. Algumas das sugestões foram:

- Instalação de televisões no refeitório para passagem de slides com as mesmas informações divulgadas nos outros meios.
- A criação de um manual de procedimentos, para cada departamento em caso de alterações de procedimentos.
- Criação de um grupo de mensagens na aplicação *WhatsApp*.
- Existência reuniões operacionais diárias.

4.6. Reflexão crítica e apreciações do trabalho de projeto

Através das respostas dadas pelos colaboradores entrevistados, percebe-se que a nova rede de comunicação interna do TCAR foi bem aceita e apresenta resultados positivos. Tanto os meios tradicionais nos placards informativos e o *e-mail* institucional, como a introdução de comunicação interna nas redes sociais, apresentam eficácia e uma frequência bastante aceitável da parte do público interno do hotel.

A amostra não é completamente representativa da população dos 147 colaboradores do TCAR no mês de julho, devendo ser considerada como um primeiro “barômetro” da influência dos meios de comunicação interna existentes na unidade. Uma das problemáticas possíveis de ser verificada, estava relacionada com a possível existência de comportamentos de resistência à utilização da rede social *Facebook*, principalmente pelo público interno mais velho, pois embora utilizem esta rede e a frequentem diariamente, em que têm um perfil, não é certo que fosse completamente aceita. Pelo contrário podemos considerar ter sido um sucesso, não só pela grande percentagem de aceitação pelos colaboradores entrevistados mas também pelo *feedback* recebido pessoalmente diariamente. De algum modo a decisão da criação do grupo privado no *Facebook* permitiu divulgar de forma rápida e eficiente a informação interna, promovendo também as relações pessoais entre colaboradores e empresa, através de mensagens motivacionais, de agradecimento e mostras de atenção pelo trabalho realizado.

Os outros meios de divulgação tradicionais, placards informativos e o *e-mail* institucional, mostraram que o reforçar da informação divulgada é importante e eficaz, devendo ser uma aposta a continuar, devendo-se apostar na inovação. Estes meios tornam-se bastante importantes pela abrangência de informação divulgada como também, no que diz respeito aos placards informativos, o acesso garantido a todos os colaboradores do TCAR. Os modelos de comunicações internas, mostram-se bastante eficazes, por serem bastante explicativos e visuais, captando a atenção de quem passa perto do placard.

O hotel TCAR, por fazer parte de um grupo internacional, terá condições de no futuro apresentar vários outros instrumentos de comunicação interna, não só focados para a unidade mas para toda a cadeia de hotéis. Instrumentos o *Yammer*, uma rede social privada, focada para melhorar a comunicação interna das empresas, é utilizada por outros hotéis do grupo *Minor*, devendo ser no futuro acessível a todos os membros das unidades Tivoli.

Portanto, mesmo que as ferramentas utilizadas, correspondam às expectativas dos colaboradores, é aconselhável a sua inovação e a procura de outras ferramentas para expandir a rede de comunicação interna do TCAR, tanto com a criação de outras plataformas *online* ou físicas, tal como foi sugerido durante as entrevistas, a instalação de outros formatos de divulgação nas instalações do hotel como por exemplo écrans afixados em áreas comuns como o refeitório pessoal.

Todas estas medidas, são sem dúvida não só para melhorar o bom funcionamento operacional da empresa mas também melhorar o nível motivacional dos colaboradores. Uma empresa como é o TCAR, por conseguinte o grupo Tivoli, deve ter sempre em atenção o estado motivacional dos seus colaboradores, deixando qualquer deles fazer parte da partilha e divulgação das informações necessárias para a operação do hotel. Neste sentido, a comunicação interna não deverá ser feita exclusivamente apenas entre chefia e colaborador, mas qualquer uma das partes possa ter a possibilidade de contribuir para a transmissão da informação necessária.

A maior limitação foi sem dúvida a necessidade de autorização da parte da direção geral, que como é de esperar tem como principal preocupação o bom funcionamento operacional do hotel, sendo normal as condicionantes impostas. Por outro lado, existiu sempre uma grande vontade e acessibilidade para a implementação e melhoramento dos meios de comunicação.

Propõe-se que seja realizada periodicamente, uma revisão à rede de comunicação interna e aos meios que a difundem, de modo perceber as novas necessidades de partilha de informação. Desde modo deverá ser realizado um novo questionário, com uma amostragem maior, ou se possível a todos os colaboradores, podendo assim conseguir-se ter um retorno da eficácia da comunicação efetuada internamente.

A rede de comunicação interna no TCAR, deverá continuar a contribuir para difundir os valores, missão e a cultura organizacional, quebrando possíveis fronteiras entre diferentes níveis hierárquicos, facilitando a comunicação entre secções, promovendo a motivação dos colaboradores garantindo o bom funcionamento da empresa.

5. Considerações finais

A concretização do estágio curricular no DRH do hotel Tivoli Carvoeiro foi uma experiência bastante enriquecedora, tanto a nível profissional como pessoal. Foi o caminho necessário e mais adequado para iniciar no ramo dos RH, onde existe a possibilidade de aprender os procedimentos de GRH corretos, formar dinâmicas e procedimentos de trabalho, que poderão sem dúvida serem uma mais-valia para o futuro.

Neste relatório, foi possível descrever como é constituído o grupo Tivoli e especificamente o hotel Tivoli Carvoeiro, conhecendo a sua estrutura, cultura organizacional e o funcionamento do DRH, ao nível nacional, regional e local, onde foi realizado o estágio curricular.

O estágio permitiu passar por praticamente todas as áreas e procedimentos de GRH que são da responsabilidade do DRH do Tivoli Carvoeiro. Desde modo foi possível adquirir uma aprendizagem prática que é completada pelas aprendizagens adquiridas no primeiro ano do Mestrado em GRH.

Desde o primeiro momento foram estabelecidos alguns objetivos: perceber o funcionamento de um DRH de um grande hotel; participar e ter voz ativa nas decisões que cabiam ao DRH da unidade; passar por todas as áreas da responsabilidade do DRH, principalmente recrutamento e seleção, estágios, admissões de novos colaboradores e comunicação interna, etc.. Todos esses objetivos se concretizaram e permitiram perceber como são geridas as práticas e políticas de gestão de pessoas, que foram exploradas no presente relatório.

O hotel Tivoli Carvoeiro é um hotel bastante credenciado e respeitado no ramo hoteleiro, pertencendo a um grupo prestigiado, com 80 anos de existência. Ao longo dos seus 27 anos, soube adaptar-se às mudanças, como as que ocorreram nos últimos dois anos. Neste sentido, foi necessário os seus colaboradores também se adaptarem às mudanças, que por vezes se torna uma adaptação difícil e longa.

Uma empresa como é o grupo Tivoli, representado pelo Tivoli Carvoeiro, para se afirmar no mundo empresarial nos dias de hoje e querendo ser um exemplo de mudança, tem de ter atenção aos recursos humanos. A decisão de mudanças drásticas, como as que ocorreram em 2016 e 2017, com a aquisição do grupo Tivoli pelo grupo *Minor* e a

remodelação TCAR, não pode pôr de lado o seu capital humano, necessitando de estar atento às suas reações e necessidades. Os colaboradores são essenciais e decisivos para o sucesso de qualquer empresa, como tal, é importante conhecê-los, saber quais as suas necessidades e valores. Aqui entra o papel da comunicação interna.

Neste estágio curricular foi possível implementar vários procedimentos que não seriam aplicados e que se tornaram práticas correntes do DRH. A possibilidade de aplicar o projeto de uma rede de comunicação interna, apresentado no capítulo 4, foi de facto a mais impactante e das mais necessárias, de modo a unir mais os colaboradores do TCAR, em torno da sua missão, valores e objetivos nesta nova fase.

Uma boa comunicação interna permite que o colaborador desenvolva e pratique da melhor forma as suas capacidades e competências, sendo importante que pratique a sua atividade profissional numa empresa que exista uma boa comunicação entre estes e as chefias, num ambiente seguro e confiável, ajudando na resolução de problemas que podem conduzir ao conflito (Ferreira, et al. 2015).

Foram criadas algumas limitações da parte dos órgãos de gestão para a análise do impacto da aposta na comunicação interna, devido à impossibilidade de questionar todos os colaboradores de modo a entender de forma mais clara a sua eficácia, na atividade profissional de cada indivíduo. No seguimento das mesmas limitações, não foi possível acrescentar à rede de comunicação interna, outros meios e ferramentas, que poderão ser implementadas no futuro como reforço de comunicação. Sugere-se, portanto, uma avaliação de diagnóstico mais abrangente e uma atualização periódica dos meios de comunicação interna do TCAR, em função dos resultados dessa avaliação, dependendo das linhas estratégicas da organização e projetos futuros delineados.

Esta rede de comunicação interna no TCAR constitui uma mais-valia para a empresa. Tendo esta unidade um plano de comunicação interna definido, propõe-se que os mesmos métodos sejam desenvolvidos nas outras unidades do Algarve.

Espera-se que no mesmo sentido que os procedimentos de comunicação interna, continuem a ser desenvolvidos e implementados os projetos secundários descritos no presente relatório, como é o caso do levantamento das necessidades de formação e a implementação do registo de colaboradores extras de empresas de TT.

No contexto geral, houve algumas limitações e dificuldades, que foram ultrapassadas durante o decorrer estágio curricular, sendo a maior delas o facto de não ter experiência prática na área dos RH. A saída ao segundo mês de estágio, do técnico de RH do TCAR responsável pela orientação do estágio, deu-se como uma dificuldade, que foi ultrapassada

transformando-se num desafio de mais responsabilidades, a um curto espaço de tempo, possibilitando ganhar mais competências de liderança, resolução e tomada de decisões.

Após a conclusão do estágio curricular, conclui-se que os objetivos gerais foram atingidos. A nível pessoal, a realização do estágio e os projetos desenvolvidos foram uma “rampa de lançamento” para entrar no mercado de trabalho na área dos RH. Foi sem dúvida uma decisão acertada de finalizar o curso de Mestrado em GRH através da opção de estágio curricular, pois para exercer uma função na área dos RH é imprescindível dominar as técnicas que foram aplicadas no estágio e descritas no presente relatório.

Referências bibliográficas

Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa, Áreas Editora.

Almeida, H. (2013). *O potencial motivador do trabalho: A satisfação e implicações dos empregados em unidades hoteleiras*. (1ª Ed.). Loulé, Sílabas & Desafios.

Almeida, H., Orgambídez-Ramos, A., Monteiro, I. & Sousa, F. (2013). *Manual de comportamento organizacional: guia de apoio ao estudante*. (1ª Ed.). Loulé, Sílabas & Desafios.

Almeida, H. (2014). *Manual de gestão de recursos humanos: da teoria à prática*. (2ª Ed.) Loulé, Sílabas & Desafios.

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

Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos – Abordagem das boas práticas*. Porto: Vida Económica.

Chiavenato, I., & Sapiro (2003). *A. Planejamento Estratégico: Fundamento e Aplicações*. (1. Ed.). São Paulo: Editora Campos.

- Costa, N. (2017). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia – Escola Superior de Gestão. Vila Nova de Gaia.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8ª Ed.). Lisboa: RH Editora.
- Curvello, J. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional*. (2ª Ed.). Brasília: Revista e Atualizada.
- Daniel, A. (2010). Caracterização do Sector Turístico em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos*. 8(14), 255 – 276.
- Domingos, C. (2017). *Relatório de Estágio Randstad*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Algarve. Faro.
- Fernandes, E. (1991). *Sociopsicologia das Empresas e Organizações*. Porto: Elcla Editora.
- Fernandes, E. & Guerra, J. (2008). Gestão Pela Qualidade Total Em Empresas Turísticas. *Tourism & Management Studies*. 4, 31-39.
- Ferreira, A., Martinez, L. F., Nunes, F. G. & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. (1ª Ed.). Lisboa: RH Editora.
- Hood, R. (2009). The new era of corporate communications. *Streaming Media Magazine* 28(06), 3 – 10. doi.2048/10.1108/13563281211274121
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41, 129-131. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.12.003
- Kunsch, M. M. Krohling. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. Difusão Editora, 2, 167-190.

- Luz, A. (2016). *Os estágios curriculares e extracurriculares do grupo Luna Hotels & Resort*. (Dissertação de Mestrado) Universidade do Algarve. Faro.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura*, 9(17), 145-159
- Martinez, A. (2000). A evolução das redes eletrônicas de comunicação e o uso estratégico de intranet por unidades de informação. *Informação & Informação*, 5(2), 81-89.
- Martins, A. (2018). *A Eficácia da Comunicação Interna nas Empresas*. (Dissertação de Mestrado) Universidade de Trás os Montes e Alto Douro. Vila Real
- Martins, C., & Machado, C. (2002). *A Importância dos Recursos Humanos no Sector Hoteleiro*. In XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Covilhã. Portugal.
- Manual de Acolhimento Tivoli Carvoeiro*. (2008). Tivoli Hotels & Resort. Lisboa.
- Martins, M. (2014). *Plano de Comunicação Interna do Hospital do Espírito Santo de Évora, EPE*. (Dissertação de Mestrado) Universidade de Évora. Évora.
- Naudé, W.A & Saayman, A. (2004). *The determinants of tourist arrivals in Africa: A panel data regression analysis*. International Conference, University of Oxford: Centre for the study of African Economies. England.
- Neto, I. (2011). *Os Desafios dos Média Sociais na Comunicação Organizacional: A Emergência do Facebook Como Ferramenta de Comunicação*. (Dissertação de Mestrado) Universidade do Minho. Braga.
- Neto, C., & Cruz, S., (2017) “Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho”, *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 34, 47 - 72 doi: 10.21747/08723419/soc34a3.
- Passos, A. P. & Madureira, C. (2014). Especificidades das práticas de gestão de recursos humanos no sector hoteleiro em Portugal. *Revista Lusíada. Economia & Empresa. Lisboa*. 18, 71-88.

- Rego, A. (2013). *Comunicação pessoal e organizacional – teoria e prática*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rodrigues, J. (2016). *Saúde e Bem-Estar na empresa Boavista Golf & Spa Resort*. (Dissertação de Mestrado) Universidade do Algarve. Faro.
- Ruão, T. (1999). “A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade”, *Cadernos do Noroeste*, 12, nº 1-2, 179-194, CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga
- Ruck, K., Welch, M. (2012). “Valuing internal communication; management and employee perspectives”, *Public Relations Review*, 38 (2), 294 - 302
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38 (2), 294 – 302. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.016
- Salazar, A. (2006). *Avaliação da qualidade de serviço, satisfação e intenções de comportamento dos consumidores de Hotéis de 4 e 5 estrelas de cadeia em Portugal*. Tese de Doutoramento em Gestão Especialidade em Marketing: ISCTE.
- Silva, E. (2010). *Manual de Comunicação Interna: grandes resultados, baixos custos*. Salvador. Lisboa: Clube de Autores.
- Silva, V. (2018). *Dicionário de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Snape, D., & Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research. In J. Ritchie, & J. Lewis. *Qualitative Research Practice* (1-23). London. Sage Publications.
- Strauss A, & Corbin J. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2ª ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Trindade, A. (2006). Modos de gestão de recursos humanos na hotelaria algarvia. In: Encontros científicos - *Tourism & Management Studies*, 2, 119-127.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2011), *Human Resource Management* (8ª edição), Essex. Pearson Education Limited.

- Verčič, A., Verčič, D., & Srirameshc, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38, 223-230. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Verheyden, M., Cardon, P. (2018), Social Software and internal communicator's gatekeeping sense of sell. *Public Relations Review*, 44(2), 299 – 307. doi: 10.1016/j.pubrev.2017.12.004
- Vinha, E., & Lima-Santos, N. (2010, fevereiro) *Adaptação da Matriz SWOT à avaliação da Formação Profissional*. Artigo apresentado para o VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Zeus, C. (2004). Balanced scorecard com ênfase na importância corporativa e social. *Revista Brasileira de Contabilidade*. 33. 148-153.
- Hotel Tivoli Carvoeiro. Retirado de: Site Oficial Tivoli Hotels & Resorts <https://www.tivolihotels.com/pt/tivoli-carvoeiro> (Consultado em 15 de maio de 2018).
- Falta de Mão de Obra “É Problema estrutural no Algarve” alerta AHETA”. Retirado de: <http://barlavento.pt/regional/falta-de-mao-de-obra-e-problema-estrutural-do-algarve-alerta-aheta> (Consultado em 11 de agosto de 2018).
- Turismo em Portugal (2017). Retirado de: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/An%C3%A1lises/Economia/turismo-em-portugal-2017.pdf> (Consultado em julho e agosto de 2018).

Apêndices

Apêndice 1 – Questionário de avaliação da comunicação interna no Tivoli Carvoeiro



A finalidade deste questionário consiste em avaliar a comunicação interna do hotel Tivoli Carvoeiro (TCAR). Para tal solicitamos a sua colaboração. O seu preenchimento é anónimo. Obrigado pela sua colaboração.

1. Com que frequência consulta os painéis de comunicação do TCAR?

	Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	Esporadicamente
Grupo Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Placards informativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Tendo em conta a comunicação efetuada no TCAR, avalie a eficácia de cada um dos meios de comunicação.

	Muito Eficaz	Eficaz	Pouco Eficaz	Nada Eficaz
Grupo Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Placards informativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Caso seja membro do grupo de colaboradores da rede social

Facebook, quais os conteúdos lhe desperte maior interesse?

- Aniversários
 - Comunicações
 - Mensagens de hóspedes
 - Destaques e publicações sobre o Hotel
 - Notícias
 - Ementa semanal
 - Não utilizo
-

4. Considera que a comunicação interna do hotel é melhorou nos últimos meses?

- Sim
- Não

5. Que informações considera mais importantes de divulgar?

	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Nada Importante
Comunicação de novas admissões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ementa semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicados e informações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mensagens positivas de hóspedes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Sugestão para novas medidas de comunicação interna no hotel.

7. Sexo

- Masculino
- Feminino

8. Idade

- 16 - 30 anos
- 31 - 40 anos
- 41 - 50 anos
- 51- 60 ano

9. Antiguidade no TCAR

- < 1 ano
- 1 - 5 anos
- 6 - 10 anos
- 11 - 15 anos
- 16 - 17 anos

10. Departamento

- Administrativos
- Alojamentos
- Animação
- F&B
- Lavandaria
- Manutenção
- QAS (Qualidade Ambiente e Segurança)
- Spa

11. Cargo no TCAR

- Chefia
- Staff

Obrigado pela colaboração!

Apêndice 2 – Figuras (Gráficos) e tabelas de resultados ao guião de entrevista.

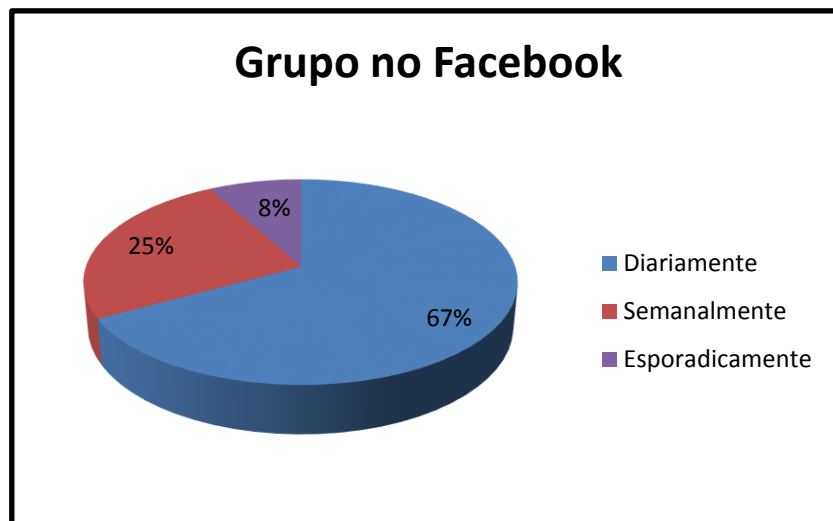


Figura 10 – Frequência do grupo privado do *Facebook*, da parte dos colaboradores do TCAR.

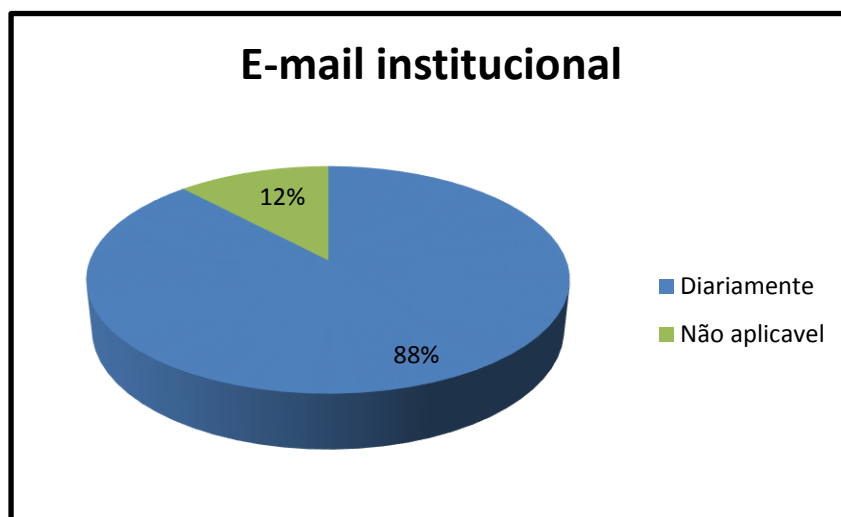


Figura 11 – Frequência do e-mail da parte dos colaboradores do TCAR.

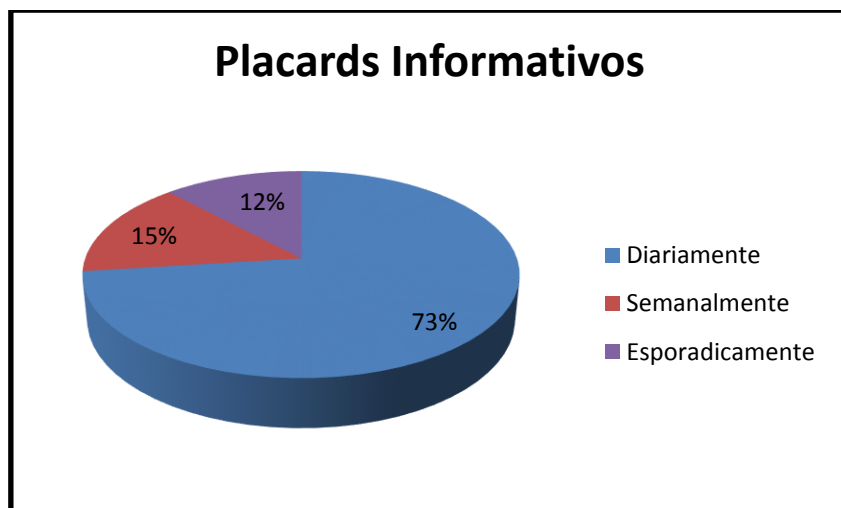


Figura 12 – Frequência dos placards informativos da parte dos colaboradores do TCAR.

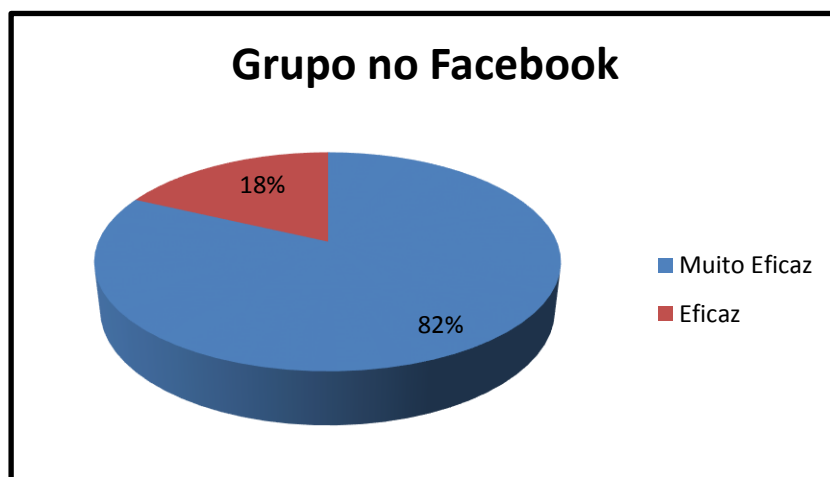


Figura 13 – Eficácia do grupo privado do *Facebook* na comunicação interna do TCAR.

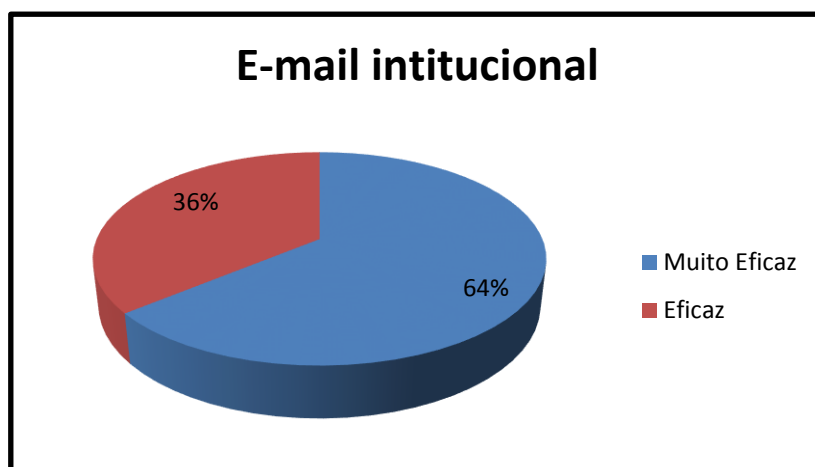


Figura 14 – Eficácia do *e-mail* institucional na comunicação interna do TCAR.

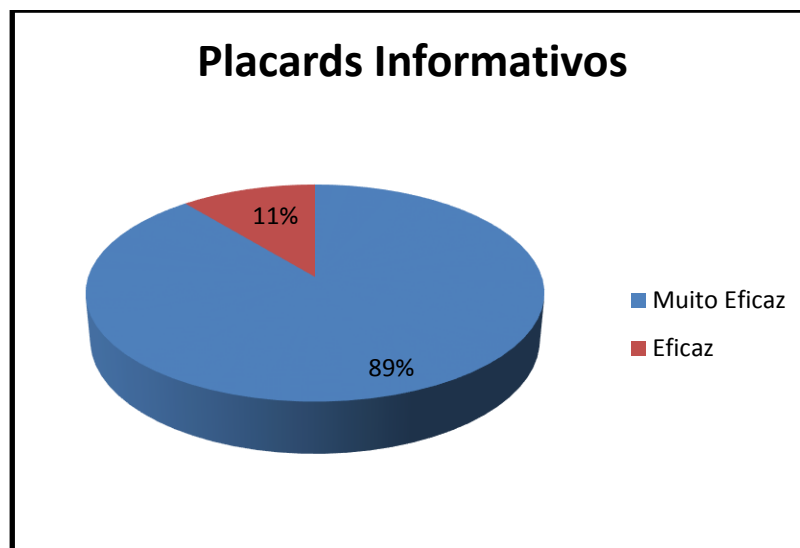


Figura 15 – Eficácia dos placards informativos na comunicação interna do TCAR.

	(n)	%
Aniversários	35	87,5%
Comunicações	38	95%
Mensagens de hóspedes	27	67,5%
Destaques e publicações sobre o Hotel	18	45%
Notícias	38	95%
Ementa	30	75%
Não Utilizo	2	2,5%

Quadro 3 – Preferência de conteúdos divulgados aos colaboradores.

	(n)	%
Sim	38	95%
Não	2	5%
	40	100%

Quadro 4 - Consideração sobre a melhoria da comunicação interna no TCAR.

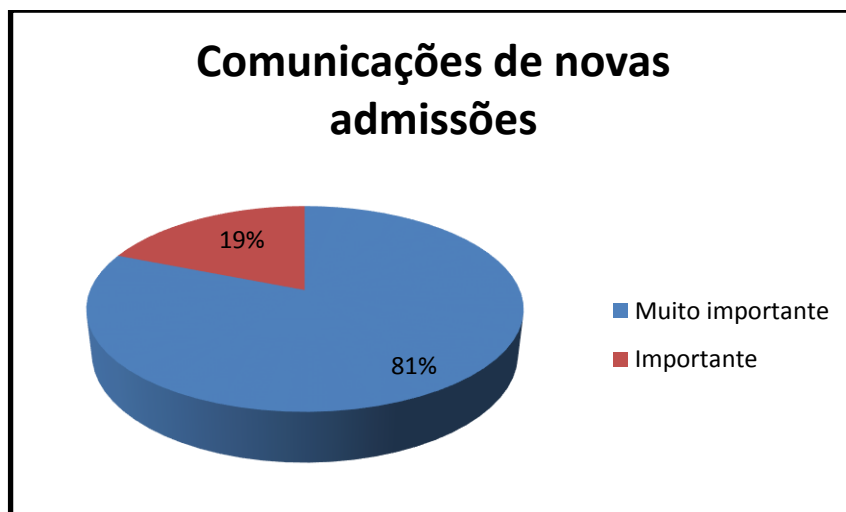


Figura 16 – Grau de importância na comunicação de admissões de novos colaboradores.

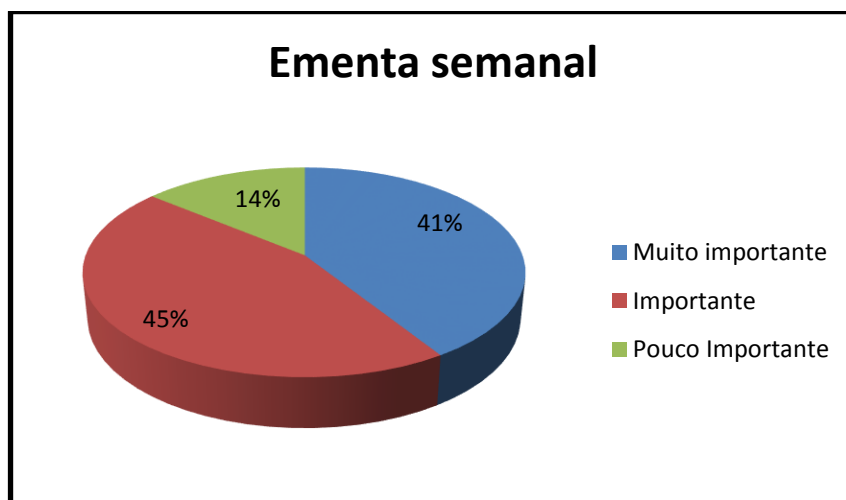


Figura 17 – Grau de importância da divulgação da ementa semanal.

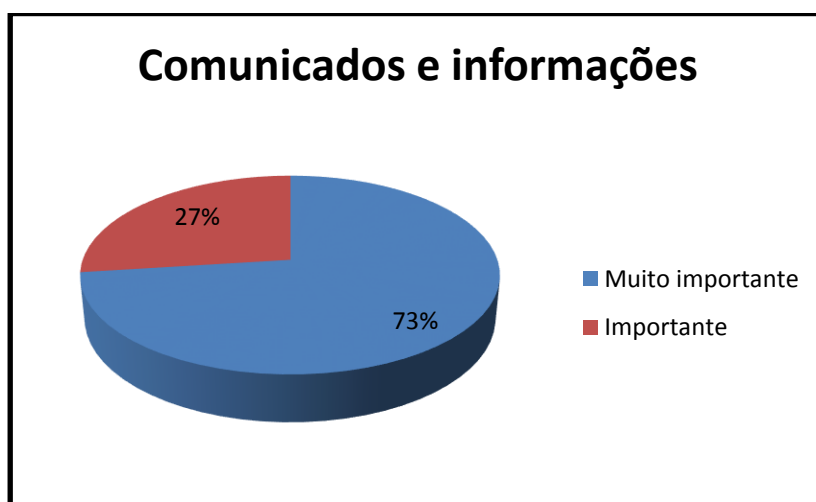


Figura 18 – Grau de importância dos comunicados e informações internas.

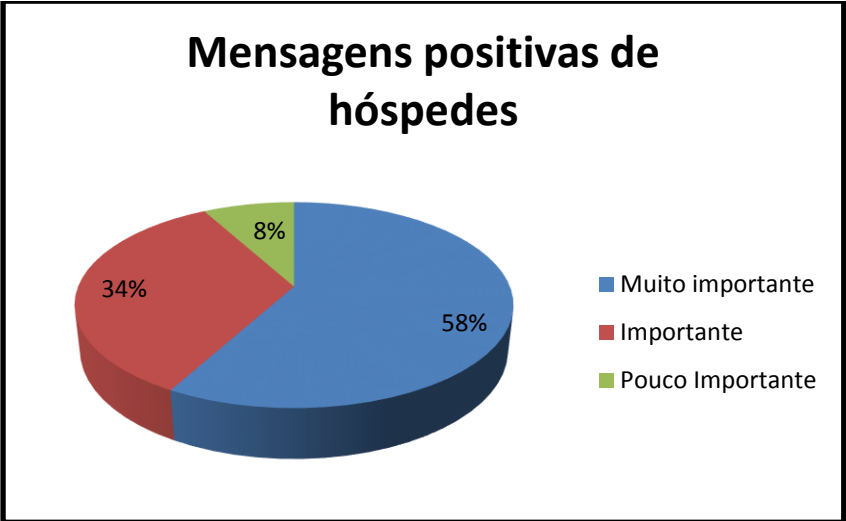



Figura 19 – Grau de importância das Mensagens positivas dos hóspedes nas plataformas online.

Apêndice 3 – Guião de inquérito para o levantamento de necessidades de formação

	LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO ANO: 2018
	IDENTIFICAÇÃO DO COLABORADOR
Nº(opcional): <input type="text"/>	
Nome (opcional): <input type="text"/>	
Departamento: <input type="text"/>	
<p>Acha que necessita de formação para poder desempenhar melhor as suas funções?</p> <p>Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p> <p>Se respondeu Sim, assinala com uma cruz, nas seguintes áreas, quais os cursos que considera de maior interesse para o exercício das suas funções e dê sugestões de formações caso escolha "Outro(s)":</p>	
SERVIÇOS	
<input type="checkbox"/>	Atendimento ao cliente
<input type="checkbox"/>	Housekeeping
<input type="checkbox"/>	Manutenção
<input type="checkbox"/>	Financeiro
<input type="checkbox"/>	Técnicas de Vendas e Marketing
<input type="checkbox"/>	Etiqueta e Protocolo
<input type="checkbox"/>	Animação
<input type="checkbox"/>	Eventos e Casamentos
<input type="checkbox"/>	SPA / Ginásio
<input type="checkbox"/>	Outro(s) _____
RESTAURAÇÃO	
<input type="checkbox"/>	Atendimento e serviço de mesa
<input type="checkbox"/>	Vinhos - Aconselhamento e conservação
<input type="checkbox"/>	Pastelaria
<input type="checkbox"/>	Técnicas de Bar
<input type="checkbox"/>	Banquetes
<input type="checkbox"/>	Gastronomia Portuguesa, Algarvia e Mediterrânea
<input type="checkbox"/>	Gastronomia Gourmet / Moléculas
<input type="checkbox"/>	Cozinha Vegetariana
<input type="checkbox"/>	Alimentos Alergênicos
<input type="checkbox"/>	Outro(s) _____

HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

- Combate a incêndios
- Primeiros socorros
- Desenclausuramento de Elevadores
- Procedimentos com a utilização de produtos químicos
- Separação selectiva de resíduos
- HACCP
- Manuseamento de Máquinas e Veículos
- Equipas de Segurança
- Outro(s) _____

LINGUAS

- Inglês
- Francês
- Alemão
- Espanhol
- Outra(s) _____

INFORMÁTICA

- Word
- Excel
- Power Point
- Outlook
- Global
- Meta4
- Milenium
- Sage X3
- Sisoft
- Outro(s) _____

Indique sugestões de formações específicas, que gostaria de frequentar:

.....
.....

A sua colaboração é muito importante, OBRIGADO!

Apêndice 4 – Modelo de anúncio de uma vaga para partilha nas redes sociais.



TIVOLI
CARVOEIRO
ALGARVE
RESORT

EMPREGADO DE MESA 2ª (M/F)

PERFIL DESEJADO:

- Bons conhecimentos de línguas (inglesa e Espanhola);
- Aptidão para um serviço distinto e requintado, fortemente orientado para o cliente e para as vendas;
- Polivalência e capacidade inata de sorrir e de gerar empatia;
- Facilidade na resolução de problemas;
- Boa apresentação, autonomia.
- Habilitações Literárias: Mínimo 12º ano e/ou formação técnica de mesas / Bar
- Experiência Profissional: Experiência mínima de 1 ano ou estágio

Oferece-se:

- Integração em Grupo Hoteleiro de referência internacional.
- Remuneração base competitiva, prémio de desempenho anual e outras regalias em vigor na empresa.



Envie a sua candidatura acompanhada de currículo Vitae actualizado para -
sferreira@tivolihotels.com
ou
jcabrita@tivolihotels.com
Com a refª Empregado(a) de Mesa 2ª

Apêndice 5 - Ementa semanal para o refeitório de colaboradores.

PLANO DE REFEIÇÕES SEMANAL - TCAR

Semana de 30 Julho a 5 Agosto 2018



		Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira	Sábado	Domingo
ALMOÇO	Buffet de Frios do Dia	Salada Composta	Salada Composta	Salada Composta	Salada Composta	Salada Composta	Salada Composta	Salada Composta
		Saladas Simples	Saladas Simples	Saladas Simples	Saladas Simples	Saladas Simples	Saladas Simples	Saladas Simples
	Sopa do Dia	Creme de abóbora	Sopa de feijão com massa	Canja de galinha	Caldo verde	Sopa de legumes	Creme de cenoura	Sopa de grão e nabiças
	Buffet de Quentes	Bacalhau com broa e grelos	Cozido de grão à algarvia	Peixe galo albardado	Arroz de pato gratinado	Cataplana de polvo	Grelhada mista	Choco guisado com ervilhas
		Massa com molho de tomate	Arroz branco	Migas de tomate	Raviolis de ricota e espinafres	Batata doce assada	Batata risollé	Arroz branco
		Legumes salteados	Legumes estufados	Legumes a vapor	Legumes do mercado	Legumes cozidos	Legumes a vapor	Legumes assados
			Massa primavera					
JANTAR	Buffet de Quentes	Frango frito à passarinho com massa colorida	Raia frita com limão	Fricassé de peru	Moqueca de peixes	Costeletas de porco à cigana	Carapaus fritos	Coelho à caçador
		Legumes salteados	Arroz de tomate e pimentos	Arroz de ervilhas	Massa cotovelos	Couscous de ervas	Arroz de tomate	Arroz de feijão
			Legumes estufados	Legumes a vapor	Legumes do mercado	Legumes cozidos	Legumes a vapor	Massa primavera
								Legumes assados
DIETA DO DIA		Bifinhos de frango grelhados	Raia de coentrada	Espetada de peru	Pescada a vapor	Bife de novilho grelhado	Perca assada com laranja	Coxas de frango grelhadas
SOBREMESA DO DIA		Buffet Dolce Vita	Buffet Med	Buffet Ibérico	Buffet Latino	Buffet Lusitano	Buffet 7 Mares	Buffet BBQ

Apêndice 6 – Placard Informativo instalado no refeitório dos colaboradores.



Apêndice 7 - Apresentação das mensagens positivas de hóspedes nas plataformas *online*.



TIVOLI
CARVOEIRO
ALGARVE
RESORT

Perto do paraíso
O Hotel tem uma localização privilegiada, garante um excelente serviço, **os funcionários são simpáticos e prestáveis** o que tudo conjugado reúne condições ímpares para uma excelente estadia.

Everyone on **staff is extremely helpful** and all go above and beyond to make sure your stay is perfect.

My Wonderful Stay
On my arrival at the Tivoli Resort, I was checked-in by a very professional **Receptionist**. I was then ushered to my room by the **bellboy** who managed to give me a round down of how everything works and the facilities available.

The most **welcoming of staff who could not do enough** to make our stay truly memorable. We cannot wait to return.

Wonderful hotel
What **friendly helpful staff**, perfect cleanliness in the rooms , fantastic toiletries , marvellous food and sublime views

My stay in your resort was amazing. **The staff professional, friendly, and courteous.** The view was breathtaking and one that I will always remember.

Apêndice 8 - Modelo de comunicado interno



COMUNICADO INTERNO

DATA: 13 DE ABRIL 2018
DE: DIREÇÃO GERAL PARA: TODOS OS COLABORADORES
AFIXAÇÃO: PAINÉIS HABITUAIS



CAROS COLEGAS,

PARA CELEBRAR O 27. ANIVERSÁRIO DO TIVOLI CARVOEIRO CONVIDAMOS TODOS OS COLABORADORES PARA UM ALMOÇO COMEMORATIVO NO RESTAURANTE MED FOOD & WINE NA PRÓXIMA TERÇA-FEIRA, DIA

17 DE ABRIL, PELAS 12H30.

BOLO DE ANIVERSÁRIO E BRINDE PELAS 13H00.

AGRADECEMOS A VOSSA PRESENÇA PARA COMEMORAR UM PASSADO MEMORÁVEL E UM FUTURO BRILHANTE.

MELHORES CUMPRIMENTOS,



MÁRIO CUSTÓDIO
DIRETOR GERAL

NOTA: O REFEITÓRIO NÃO IRÁ SERVIR ALMOÇO NESSE DIA.

TIVOLI HOTELS & RESORTS (2)

Apêndice 9 - Declaração ao abrigo do Regimento Geral de Proteção de Dados (RGPD).




**Declaração
Autorização para Reproduzir Documento de Identificação Pessoal**

_____ (nome) portador/a do
C.C./B.I./Passaporte nº _____, válido até ___/___/_____, nos termos e
para os efeitos do disposto no nº 2 do Art. 5º da Lei nº7/2007, de 5 de Fevereiro, declaro que
disponibilizo e consinto, de livre vontade, sem estar sujeito/a a quaisquer condicionantes, na
reprodução do meu documento de identificação pessoal, Cartão de Cidadão, por fotocópia ou
qualquer outro meio, exclusivamente para fins de tratamento de dados enquanto colaborador/a
na empresa SOTAL, SA.

Carvoeiro, _____ de _____ de 2018

(Assinatura conforme documento de identificação)

Apêndice 10 – Cartão de controlo de entrada e saída de extras.



Data ___/___/___
N.º1111

Empresa: _____

Nome: _____

Muito Importante: Este cartão é pessoal e intransmissível. A não apresentação do cartão no final do período de trabalho, validado pela chefia, implica o não pagamento das horas efetuadas nesse dia.

TCAR/DIR-VG/MOD21

Hora Entr.	Ass. Chefe	Hora Saída	Ass. Chefe	Secção
1 - ___ h	_____	___ h	_____	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
2 - ___ h	_____	___ h	_____	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
3 - ___ h	_____	___ h	_____	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
4 - ___ h	_____	___ h	_____	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
5 - ___ h	_____	___ h	_____	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
6 - ___ h	_____	___ h	_____	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>

Contrato de Trabalho Temporário SIM NÃO

Se sim, MENSAL QUINZENAL

Apêndice 12 – Mural do grupo privado dos Colaboradores do TCAR

The image shows a screenshot of a Facebook group page for "TIVOLI CARVOEIRO". The page is set to "Grupo secreto" (Private Group). The main header features the group name, a search bar, and navigation options like "Página inicial" and "Criar". A large cover photo displays a scenic view of a resort with a swimming pool and lounge area. Below the cover photo, there are buttons for "Aderir", "Notificações", "Adicionar Membros", and "Mais opções". The left sidebar contains navigation links for "Sobre", "Discussão", "Membros", "Eventos", "Vídeos", and "Fotos", along with a search bar for the group. The main content area includes a "Sobre este grupo" section with a description: "Este grupo visa melhorar a comunicação entre toda a equipa de Carvoeiro, todos podem partilhar assuntos e temas relacionados com a operação do hotel." To the right, there are sections for "ADICIONAR MEMBROS" (with a search input), "SUGESTÕES DE MEMBROS" (with an "Ocultar" link), and "Amigos" (with two "Adicionar Membro" buttons).

Apêndice 13 – Descrições de novas funções

I. IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

a) Designação da função	Coordenador de Casamentos
b) Área funcional	Alimentação & Bebidas
c) Nível funcional	Executante / Técnico

II. MISSÃO DA FUNÇÃO

Assegurar o planeamento, coordenação e a supervisão de todos os detalhes e logística dos serviços de Casamentos, cumprindo os *standards* e procedimentos, de forma a garantir a prestação de um serviço de qualidade e excelência, excedendo as expectativas do cliente.

III. ACTIVIDADES

a) Principais

Planeia, coordena, executa e supervisiona o serviço de casamentos, de acordo com os *standards* e os procedimentos definidos, nomeadamente:

Preparação

- Participa na organização e planificação dos casamentos;
- Marcação de datas de casamentos;
- Planeia os serviços de banquetes e copos de água em função das estratégias definidas e dos recursos disponíveis, com o Assistente Direção de F&B;
- Planifica as tarefas de montagem, organização dos espaços necessários e efetua a distribuição dos serviços de forma a rentabilizar os recursos existentes (materiais e humanos);
- Mantém toda a comunicação com fornecedores;
- Participa, com o Assistente Direção de F&B, na organização e planificação de casamentos.

Serviço ao cliente

- Acompanha toda a execução de casamentos e dos serviços abrangentes;
- Realizar reuniões com clientes para discutir e finalizar detalhes;
- Organiza os trabalhos de preparação e decoração dos espaços – cuida dos detalhes;
- Orienta e/ou efetua a articulação com o serviço de cozinha, manutenção e afins;
- Comunicação, por telefone e *e-mail*, com os clientes, assegurando-se de que sejam respondidas de forma eficiente e profissional todas as dúvidas e pedidos;
- Controla e acompanha a execução de pedidos especiais;
- Treina e instrui todos os intervenientes (noivos, familiares, padrinhos, portadores de anéis, etc.) sobre toda a organização protocolar durante a cerimónia;

Gestão

- Colabora na definição dos objetivos específicos, regras de funcionamento e tipo de serviço a prestar ao cliente;
- Participa na definição da missão e objetivos gerais do departamento;
- Propõe medidas corretivas para não conformidades detetadas nas secções;
- Propõe ações de melhoria, com vista à maximização do desempenho e ao aumento dos padrões de qualidade definidos;
- Colabora na análise e avaliação dos resultados de auditorias internas e externas sobre a qualidade do serviço e a satisfação de clientes e propõe medidas corretivas e planos de ação com vista à melhoria do serviço.

b) De suporte

- Controla, por observação e inspeção presencial, o cumprimento das normas de higiene, qualidade, ambiente e segurança no trabalho;
- Participa na equipa HACCP e na consolidação do sistema;
- Efetua a apresentação e integração de estagiários e novos colaboradores no Hotel;
- Assegura a articulação do seu departamento com os outros departamentos;
- Participa na decisão de aquisição de equipamentos ou produtos;
- Garante a implementação dos *standards* e procedimentos definidos para os pontos de venda e assegura a sua verificação;
- Assegura a execução das campanhas comerciais dos seus pontos de venda.

IV. COMPETÊNCIAS

a) Comportamentais (associadas ao sistema de gestão de desempenho)

<u>Gerais</u>	<u>Específicas</u>	<u>Gestão</u>
Compromisso Organizacional	---	Liderança (Tipo III)
Trabalho em Equipa	---	Planeamento e Controlo

b) Técnicas/ Funcionais

As principais competências técnicas/funcionais de um(a) Coordenador de Casamentos são:

- Técnicas de acolhimento e protocolo;
- Técnicas de gestão de Alimentação & Bebidas;
- Técnicas de controlo de custos e de promoção de casamentos;
- Técnicas de elaboração de relatórios;
- Legislação hoteleira e de restauração;
- Boas práticas de saúde, de higiene e segurança alimentar;
- Boas práticas de saúde, higiene e segurança no trabalho.

c) Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de produtos e equipamentos dos serviços afetos; - Planeamento de objetivos e atividades; - Organização de todo o seu trabalho e respetiva equipa; - Antecipação de necessidades materiais, técnicas e humanas.

V. REQUISITOS DE ADMISSÃO

a) Habilitações académicas	b) Formação geral/ Complementar
Licenciatura em Gestão Hoteleira ou similares.	N/A
c) Experiência profissional	d) Outros requisitos
Experiência de em Unidades Hoteleiras e de Realização de Eventos Conhecimentos do Negócio de Hotelaria	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade de horários; - Polivalência; - Disponibilidade para deslocações entre hotéis.
e) Domínio de línguas	f) Domínio informático
Conhecimentos de idiomas estrangeiros - Inglês obrigatório, Francês, Alemão e Castelhana – Desejável.	Conhecimento de Microsoft Office, Internet e aplicações específicas para a área da restauração/hotelaria.

I. IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

d) Designação da função	<i>Assistente de Controlador de Custos</i>	
e) Área funcional	Planeamento e Controlo	
f) Nível funcional	Executante/ Técnico	Nível 4

II. MISSÃO DA FUNÇÃO

Motivar a melhoria da performance de cada Hotel, suportando o processo de planeamento e controlo do Hotel, prestando informação de gestão, desafiando as diferentes áreas de negócio e implementando um sistema de controlo de acordo com as políticas e procedimentos corporativos.
--

III. ACTIVIDADES

c) Principais
A função de <i>Assistente de Controlador de Custos</i> compreende, nomeadamente, as seguintes atividades:
<u>No decorrer do mês e como preparação do fecho de contas:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Efetua o controlo de custos relacionados com os fornecimentos (exemplo: receções em

aberto, encomendas não satisfeitas, entre outros) e com o pessoal (exemplo: variações do trabalho suplementar e “extras”);

- Efetua o controlo da produção e proveitos associados ao negócio;
- Providencia informação à Direção Administrativa e Financeira (DAF) para contabilização de *accruals* e provisões mensais.

No decorrer do fecho de contas mensal:

- Analisa contas e deteta necessidades de ajustamentos à contabilização em interligação com o negócio e a DAF.

Após o fecho do mês:

- Analisa a performance operacional, execução do plano de investimentos, desvios orçamentais e ações de melhoria, em conjunta com a gestão do Hotel, auxiliando na interpretação da informação e garantindo o reporte atempado da análise de desvios à Direção de Planeamento e Controlo (DPC);
- Alerta a DAF para eventuais necessidades de correção/ ajuste de contas;
- Fornece *inputs* à DPC decorrentes da análise realizada dos resultados e desvios.

d) De suporte

- Colabora na elaboração do plano anual e dos *forecasts*, garantindo o permanente desafio da performance e uma correta tradução do negócio para uma visão económico-financeira, assegurando o envio atempado da informação necessária para o DPC;
- Efetua apoio técnico de gestão ao diretor de hotel e participa em trabalhos específicos de apoio e análise no âmbito da função/responsabilidades do *Ass. de Controlador de Custos*;
- Serve de interface entre Hotéis e Órgãos centrais na implementação de novos processos, novas medidas, entre outros, com impacto na função/responsabilidades do *Ass. de Controlador de Custos*;
- Garante e controla o cumprimento dos procedimentos internos definidos no âmbito da função/responsabilidades do *Ass. de Controlador de Custos*.

IV. COMPETÊNCIAS

d) Comportamentais (associadas ao sistema de gestão de desempenho)

<u>Gerais</u>	<u>Específicas</u>	<u>Gestão</u>
Compromisso Organizacional	Atendimento/ Comunicação	---
Eficácia Interpessoal	Iniciativa e Autonomia	---
Trabalho em Equipa	Postura Profissional	---

e) Técnicas/ Funcionais

As principais competências técnicas/ funcionais de um(a) *Ass. de Controlador de Custos* são:

- Técnicas de controlo de gestão (contabilidade analítica, planeamento, informação de gestão,

<p>análise económico-financeira, entre outras);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos de contabilidade; - Técnicas de fiscalidade; - Técnicas de gestão previsional e orçamentação; - Técnicas de resolução de problemas.
f) Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> - Organização e rigor; - Capacidade de conceptualização.

V. REQUISITOS DE ADMISSÃO

g) Habilitações académicas	h) Formação geral/ Complementar
Licenciatura em Gestão de Empresas.	N/A
i) Experiência profissional	j) Outros requisitos
Dois a três anos de experiência profissional e/ou experiência profissional em controlo de gestão e aplicações ERP/ MIS (preferencial).	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade de horários; - Polivalência; - Relacionamento interpessoal e influência; - Dinamismo.
k) Domínio de línguas	l) Domínio informático
Conhecimento de línguas (Português, Inglês e preferência por outra Língua Estrangeira, fluente ao nível da oralidade e com aplicação de vocabulário específico da Indústria).	Conhecimentos de Microsoft Office, aplicações específicas para a área de contabilidade, tesouraria, imobilizado, Internet, entre outros.

I. IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

g) Designação da função	Chefe de Cozinha Executivo(a)
h) Área funcional	Alimentação & Bebidas
i) Nível funcional	Chefia

II. MISSÃO DA FUNÇÃO

Assegurar o planeamento, a coordenação e a supervisão dos serviços afectos e o desenvolvimento do produto, cumprindo os <i>standards</i> e procedimentos, de forma a garantir a prestação de um serviço de qualidade e excelência, excedendo as expectativas do cliente.
--

III. ACTIVIDADES

e) Principais
Planeia, coordena e supervisiona os serviços de: cozinha, cafetaria, pastelaria, copa e refeitório de

pessoal, de acordo com os *standards* e os procedimentos definidos, nomeadamente:

Preparação

- Reúne com as chefias das diversas áreas funcionais, de modo a garantir o seu normal funcionamento e desenvolvimento;
- Elabora as instruções de trabalho da área funcional, fazendo as alterações e adaptações conforme necessário;
- Planifica todos os serviços afetos à cozinha;
- Realiza o *briefing* diário com a equipa;
- Planeia e desenvolve receitas e ementas, estima custos, obtém alimentos, monitoriza a qualidade dos pratos nas fases de preparação e apresentação;
- Planeia, organiza e colabora na produção das refeições diárias e eventos especiais;
- Organiza os trabalhos de preparação em função da ementa e procede às requisições necessárias;
- Inspecciona os víveres, equipamentos e áreas de trabalho para assegurar que estão em conformidade com as normas estabelecidas;
- Participa no planeamento e aquisição de produtos alimentares para o dia-a-dia e para os *stocks* existentes evitando ruturas e ao mesmo tempo excessos;
- Recebe e controla os produtos frescos do dia;
- Assegura, controla e orienta a arrumação e a limpeza da secção.

Serviço

- Supervisiona a prestação de serviços aos clientes de forma a garantir a qualidade, e o cumprimento dos procedimentos definidos, intervindo sempre que necessário junto dos mesmos;
- Orienta e/ou executa a produção alimentar em função dos pedidos da sala de acordo com os tempos de confeção e a qualidade exigidos;
- Dá instruções, supervisiona e controla a atividade dos cozinheiros e outros trabalhadores ocupados na preparação, confeção e apresentação de refeições;
- Tempera, confeciona, decora e procede ao empratamento de pratos especiais e complexos;
- Orienta e/ou efetua a articulação com o serviço de restaurantes e afins;
- Trata reclamações, relacionadas com a cozinha, tendo em conta a necessidade de assegurar um bom clima relacional.

Gestão

- Planifica os serviços e organiza as escalas e procede à distribuição dos serviços de forma a rentabilizar os recursos existentes (materiais e humanos);
- Participa nas reuniões de definição de planos de ação e de orçamentos;
- Participa na definição dos objetivos e regras de funcionamento dos serviços afetos;
- Participa na gestão de recursos humanos afetos ao seu serviço – seleção, avaliação de desempenho, definição das necessidades de formação, entre outros;
- Treina e integra novos colaboradores, extras e estagiários e assegura o aperfeiçoamento e a reciclagem dos outros colaboradores da secção;

- Participa nos inventários mensais das secções; nas unidades que tenham este sistema implementado;
- Planifica e procede à gestão de assiduidades do pessoal afeto;
- Analisa e avalia os resultados do questionário de satisfação de clientes, níveis de produtividade e de qualidade e propõe medidas corretivas.

f) De suporte

- Participa ativamente nos Comités de Alimentação & Bebidas, com vista ao desenvolvimento do produto e do negócio;
- Controla, por observação e inspeção presencial, o cumprimento das normas de higiene, qualidade, ambiente e segurança no trabalho;
- Participa na equipa HACCP e na consolidação do Sistema;
- Controla o armazenamento das matérias-primas, a sua conservação e congelação, fazendo cumprir as normas de higiene alimentar;
- Procura promover a imagem e os serviços do Hotel junto dos diversos tipos de clientes;
- Assegura a implementação dos *standards* e das medidas tomadas em Comités de Alimentação & Bebidas;
- Em caso de parcerias estratégicas, analisa os resultados das auditorias e o cumprimento dos procedimentos do *franchising*;
- Dinamiza os projetos da empresa junto da sua equipa;
- Planifica e procede à contratação de trabalhadores temporários (extras), consoante as necessidades de serviço.

IV. COMPETÊNCIAS

g) Comportamentais (associadas ao sistema de gestão de desempenho)

<u>Gerais</u>	<u>Específicas</u>	<u>Gestão</u>
Compromisso Organizacional	Inovação	Liderança (Tipo III)
Trabalho em Equipa	Postura Profissional	Planeamento e Controlo

h) Técnicas/ Funcionais

As principais competências técnicas/funcionais de um(a) Chefe de Cozinha Executivo(a) são:

- Técnicas de serviço e de gestão de cozinha;
- Técnicas de preparação de diversos pratos (tradicionais e sofisticados);
- Técnicas de aprovisionamento;
- Técnicas de elaboração de ementas;
- Técnicas de empratamento, decoração e apresentação de alimentos confeccionados;
- Técnicas de controlo do tempo de preparação em função das quantidades, tipos de matéria-prima e dos resultados pretendidos;
- *Mise-en-place*;
- Gestão de recursos humanos;

<ul style="list-style-type: none"> - Boas práticas de saúde, higiene e segurança alimentar; - Boas práticas de saúde, higiene e segurança no trabalho.
i) Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de produtos, utensílios e equipamentos do serviço de cozinha; - Antecipação de necessidades de produtos ou de materiais; - Planeamento de objetivos e atividades; - Organização de todo o seu trabalho e respetiva equipa, distribuindo as tarefas pelos elementos; - Coordenação dos serviços que lhe estão afetos; - Organização do espaço de trabalho.

V. REQUISITOS DE ADMISSÃO

m) Habilitações académicas	n) Formação geral/ Complementar
Mínimo 12º ano de escolaridade.	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de cozinha/pastelaria (preferencial); - Formação em artes decorativas de cozinha (preferencial).
o) Experiência profissional	p) Outros requisitos
Mínimos três anos de experiência em cargos de liderança de equipas de cozinha.	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade de horários; - Polivalência; - Disponibilidade para deslocações entre hotéis.
q) Domínio de línguas	r) Domínio informático
Conhecimentos de Línguas (Português, Inglês e preferência por outra Língua Estrangeira, fluente ao nível da oralidade e com aplicação de vocabulário específico da indústria).	Conhecimento de Microsoft Office, Internet e aplicações específicas para a área da restauração/ hotelaria.

I. IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

j) Designação da função	Sub-Chefe de Cozinha
k) Área funcional	Alimentação & Bebidas
l) Nível funcional	Chefia

II. MISSÃO DA FUNÇÃO

Assegurar o planeamento, a coordenação e a supervisão do serviço de cozinha, cumprindo os *standards* e os procedimentos, de forma a garantir a prestação de um serviço de qualidade e excelência, excedendo as expectativas do cliente.

III. ACTIVIDADES

g) Principais

Planeia, coordena, executa e supervisiona o serviço de cozinha, de acordo com os *standards* e os procedimentos definidos, nomeadamente:

Preparação

- Participa na definição dos objetivos e regras de funcionamento dos serviços afetos;
- Colabora na planificação dos serviços da cozinha, organiza as escalas e distribuição dos serviços de forma a rentabilizar os recursos existentes (materiais e humanos);
- Organiza os trabalhos de preparação em função da ementa e faz as requisições necessárias;
- Participa no planeamento e aquisição de produtos alimentares para o dia-a-dia e para os stocks existentes evitando roturas;
- Supervisiona a prestação de serviços aos clientes por forma a garantir a qualidade, e o cumprimento dos procedimentos definidos, intervindo sempre que necessário junto dos mesmos;
- Desempenha as funções em regime de polivalência e flexibilidade de horários.
-

Serviço

- Recebe reclamações dos clientes;
- Dinamiza os projetos da empresa junto da sua equipa;
- Participa na gestão de recursos humanos afetos ao seu serviço – seleção, avaliação de desempenho, definição das necessidades de formação, etc.; Treina e integra os novos colaboradores;
- Orienta e/ou executa a preparação, a confeção, o empratamento, a decoração dos pratos e a montagem de bufetes de acordo com os *standards* de qualidade exigidos;
- Colabora na elaboração de ementas e da ficha técnica dos pratos;
- Controla o armazenamento das matérias-primas, a sua conservação e congelação fazendo cumprir as normas de higiene alimentar;
- Orienta e/ou efetua a articulação com o serviço de restaurantes e afins;

- Controla as requisições, armazenamento e inventários;
- Controla, por observação e inspeção presencial, o cumprimento das normas de higiene alimentar, qualidade e ambiente, higiene e segurança, nas suas secções;

Gestão

- Planeia e organiza a produção das refeições diárias e eventos especiais com o apoio do Chefe de Cozinha;
- Analisa e avalia em conjunto com o Chefe de Cozinha os resultados do questionário de satisfação de clientes, níveis de produtividade e de qualidade e propõe medidas corretivas;
- Assegura o cumprimento dos procedimentos e sensibilização do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente;
- Procura promover a imagem e os serviços do hotel e do Grupo junto dos diversos tipos de clientes, cumprir e fazer cumprir os procedimentos de qualidade e ambiente definidos para na empresa;

h) De suporte

- Controla, por observação e inspeção presencial, o cumprimento das normas de higiene, qualidade, ambiente e segurança no trabalho;
- Controla o armazenamento das matérias-primas, a sua conservação e congelação;
- Participa na equipa HACCP e na consolidação do Sistema;
- Dinamiza os projetos da empresa junto da sua equipa;
- Assegura a implementação dos *standards* e das medidas tomadas em Comités de Alimentação & Bebidas;

NOTA: O **Sub-Chefe** assegura e reforça a função do **Chefe de Cozinha** ou do **Chefe de Cozinha Executivo**, mediante as seguintes condições: na ausência do Chefe; quando for solicitado pelo Chefe; para coadjuvar o Chefe.

IV. COMPETÊNCIAS

j) Comportamentais (associadas ao sistema de gestão de desempenho)

<u>Gerais</u>	<u>Específicas</u>	<u>Gestão</u>
Compromisso Organizacional	Inovação	(Liderança Tipo III)
Trabalho em Equipa	Postura Profissional	Planeamento e Controlo

k) Técnicas/ Funcionais

As principais competências técnicas/ funcionais de um(a) Sub-Chefe de Cozinha são:

- Técnicas de serviço e de gestão de cozinha;
- Técnicas de preparação de diversos pratos (tradicionais e sofisticados);
- Técnicas de aprovisionamento;

<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de elaboração de ementas; - Técnicas de empratamento, decoração e apresentação de alimentos convencionados; - Técnicas de controlo do tempo de preparação em função das quantidades, tipos de matéria-prima e dos resultados pretendidos; - <i>Mise-en-place</i>; - Gestão de recursos humanos; - Boas práticas de saúde, de higiene e segurança alimentar; - Boas práticas de saúde, de higiene e segurança no trabalho.
l) Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de produtos, utensílios e equipamentos do serviço de cozinha; - Antecipação de necessidades de produtos ou de materiais; - Planeamento de objetivos e atividades; - Organização de todo o seu trabalho e respetiva equipa, distribuindo as tarefas pelos elementos; - Organização do espaço de trabalho.

V. REQUISITOS DE ADMISSÃO

s) Habilitações académicas	t) Formação geral/ Complementar
Mínimo 12º ano de escolaridade e experiência mínima comprovada de três anos na área.	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de cozinha/ pastelaria; - Formação em artes decorativas de cozinha (preferencial).
u) Experiência profissional	v) Outros requisitos
Experiência em cargos de liderança de equipas de cozinha.	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade de horários; - Polivalência; - Disponibilidade para deslocações entre hotéis.
w) Domínio de línguas	x) Domínio informático
Conhecimentos de Línguas (Português, Inglês e preferência por outra Língua Estrangeira, fluente ao nível da oralidade e com aplicação de vocabulário específico da Indústria).	Conhecimentos de Microsoft Office, Internet e aplicações específicas para a área da restauração/ hotelaria.

I. IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

m) Designação da função	Supervisor(a) de Bares e Restaurantes
n) Área funcional	Alimentação & Bebidas
o) Nível funcional	Operacional

II. MISSÃO DA FUNÇÃO

Supervisiona as rotinas do restaurante, acompanha abertura e fecho de caixa, realiza inventários e controla equipamentos, utensílios e mercadorias. Lidera equipas, controla folgas e escalas dos funcionários.

III. ACTIVIDADES

i) Principais

Supervisiona o serviço de bar e restaurante, de acordo com os *standards* e os procedimentos definidos, nomeadamente:

Preparação

- Realiza o *briefing* diário com a equipa;
- Elabora as instruções de trabalho da área funcional, fazendo as alterações e adaptações conforme necessário;
- Planifica, organiza e coordena as necessidades humanas e materiais do serviço de bares e dos restaurantes;
- Organiza os trabalhos de preparação e decoração do bar, cuidando dos detalhes;
- Participa na organização e planificação de eventos especiais;
- Assegura a *mise-en-place*, conforme os procedimentos definidos para o ponto de venda.

Serviço

- Realiza o acolhimento e receção do cliente no serviço de bar, aconselha e estimula o consumo;
- Garante o atendimento a clientes individuais ou a grupos em serviços especiais à mesa e ao balcão; Apresenta a ementa e a lista de bebidas e esclarece com clareza dúvidas apresentadas pelos mesmos.
- Orienta e/ou efetua a articulação com o serviço de cozinha, cafetaria, e afins;
- Assegura e executa o serviço de mesa/bar e a assistência a clientes durante a sua estada;
- Recebe e resolve reclamações, tendo em conta a necessidade de assegurar um bom clima relacional;
- Promove uma atmosfera agradável e confortável com o cliente;
- Efetua *up-selling* e *cross-selling*;
- Promove os serviços do Hotel e da região onde se insere junto dos diversos clientes.

Gestão

- Planifica e organiza as escalas e efetua a distribuição dos serviços, de forma a rentabilizar os recursos existentes (materiais e humanos);

- Participa na definição dos objetivos e regras de funcionamento dos serviços afetos;
- Planifica e procede à gestão de assiduidades do pessoal afeto à sua secção;
- Assegura a gestão de recursos humanos afetos à sua equipa – seleção, avaliação de desempenho, definição das necessidades de formação, entre outros;
- Treina e integra os novos colaboradores, extras e estagiários e assegura o aperfeiçoamento e a reciclagem dos outros colaboradores da secção;
- Efetua o acompanhamento e faturação do serviço prestado;
- Analisa e avalia os resultados da satisfação de clientes, níveis de produtividade e de qualidade e propõe medidas corretivas;
- Planifica e requisita trabalhadores temporários consoante as necessidades de serviço;
- Participa nos inventários mensais das secções;
- Elabora relatórios e preenche documentação técnica relativa à atividade desenvolvida.

j) De suporte

- Controla os *stocks* da secção de restauração/ bar e assegura a sua requisição;
- Pesquisa as especificidades e as tendências de mercados associados ao serviço de bar e restaurante;
- Controla, por observação e inspeção presencial, o cumprimento das normas de higiene, qualidade, ambiente e segurança no trabalho;
- Dinamiza os projetos da empresa junto da sua equipa;
- Participa na equipa HACCP e na consolidação do Sistema;
- Colabora na elaboração da carta de bebidas;
- Assegura a atualização dos materiais promocionais ou de suporte à venda, como as cartas;
- Elabora planos de estágio e procede ao seu acompanhamento e avaliação;
- Assegura a implementação dos *standards* e das medidas tomadas em Comitês de Alimentação & Bebidas.

NOTA: A função de **Supervisor de Restaurantes e Bares** pode ser assegurada ou reforçada pelos **Outlet Supervisor**, mediante as seguintes condições: na ausência do Supervisor; quando for solicitado pelo Supervisor; para coadjuvar o Supervisor.

IV. COMPETÊNCIAS

m) Comportamentais (associadas ao sistema de gestão de desempenho)

<u>Gerais</u>	<u>Específicas</u>	<u>Gestão</u>
Compromisso Organizacional	---	Liderança (Tipo III)
Trabalho em Equipa	---	Planeamento e Controlo

n) Técnicas/ Funcionais

As principais competências técnicas/ funcionais de um(a) Supervisor de Restaurantes e Bares são:

- Técnicas de acolhimento e de protocolo
- Técnicas de serviço de bar e restaurante;

<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de aprovisionamento; - <i>Mise-en-place</i>; - Técnicas de preparação e decoração de alimentos e de bebidas; - Gestão de recursos humanos; - Métodos e técnicas de faturação; - Boas práticas de saúde, de higiene e segurança alimentar; - Boas práticas de saúde, de higiene e segurança no trabalho.
o) Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de produtos e equipamentos do serviço de bar e de restaurante; - Planeamento de objetivos e atividades; - Organização de todo o seu trabalho e respetiva equipa; - Organização de toda a informação relevante à localidade ou região do estabelecimento onde trabalha; - Antecipação de necessidades de produtos ou de materiais.

V. REQUISITOS DE ADMISSÃO

y) Habilitações académicas	z) Formação geral/ Complementar
Mínimo 12º ano de escolaridade	Curso de bar/restaurante (preferencial).
aa) Experiência profissional	bb) Outros requisitos
Mínimo de três anos de experiência comprovada na área.	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade de horários; - Polivalência; - Disponibilidade para deslocações entre hotéis.
cc) Domínio de línguas	dd) Domínio informático
Conhecimentos de Línguas (Português, Inglês e preferência por outra Língua Estrangeira, fluente ao nível da oralidade e com aplicação de vocabulário específico da Indústria).	Conhecimento de Microsoft Office, Internet e aplicações específicas para a área da restauração/ hotelaria.

I. IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

p) Designação da função	<i>Assistente de Controlador de Custos</i>	
q) Área funcional	Planeamento e Controlo	
r) Nível funcional	Executante/ Técnico	Nível 4

II. MISSÃO DA FUNÇÃO

Motivar a melhoria da performance de cada Hotel, suportando o processo de planeamento e controlo do Hotel, prestando informação de gestão, desafiando as diferentes áreas de negócio e implementando um sistema de controlo de acordo com as políticas e procedimentos corporativos.
--

III. ACTIVIDADES

k) Principais

A função de *Assistente de Controlador de Custos* compreende, nomeadamente, as seguintes atividades:

No decorrer do mês e como preparação do fecho de contas:

- Efetua o controlo de custos relacionados com os fornecimentos (exemplo: receções em aberto, encomendas não satisfeitas, entre outros) e com o pessoal (exemplo: variações do trabalho suplementar e “extras”);
- Efetua o controlo da produção e proveitos associados ao negócio;
- Providencia informação à Direção Administrativa e Financeira (DAF) para contabilização de *accruals* e provisões mensais.

No decorrer do fecho de contas mensal:

- Analisa contas e deteta necessidades de ajustamentos à contabilização em interligação com o negócio e a DAF.

Após o fecho do mês:

- Analisa a performance operacional, execução do plano de investimentos, desvios orçamentais e ações de melhoria, em conjunta com a gestão do Hotel, auxiliando na interpretação da informação e garantindo o reporte atempado da análise de desvios à Direção de Planeamento e Controlo (DPC);
- Alerta a DAF para eventuais necessidades de correção/ ajuste de contas;
- Fornece *inputs* à DPC decorrentes da análise realizada dos resultados e desvios.

l) De suporte

- Colabora na elaboração do plano anual e dos *forecasts*, garantindo o permanente desafio da performance e uma correta tradução do negócio para uma visão económico-financeira, assegurando o envio atempado da informação necessária para o DPC;
- Efetua apoio técnico de gestão ao diretor de hotel e participa em trabalhos específicos de apoio e análise no âmbito da função/responsabilidades do *Ass. de Controlador de Custos*;
- Serve de interface entre Hotéis e Órgãos centrais na implementação de novos processos, novas medidas, entre outros, com impacto na função/responsabilidades do *Ass. de Controlador de Custos*;
- Garante e controla o cumprimento dos procedimentos internos definidos no âmbito da função/responsabilidades do *Ass. de Controlador de Custos*.

IV. COMPETÊNCIAS

p) Comportamentais (associadas ao sistema de gestão de desempenho)		
<u>Gerais</u>	<u>Específicas</u>	<u>Gestão</u>
Compromisso Organizacional	Atendimento/ Comunicação	---
Eficácia Interpessoal	Iniciativa e Autonomia	---
Trabalho em Equipa	Postura Profissional	---
q) Técnicas/ Funcionais		
As principais competências técnicas/ funcionais de um(a) <i>Ass. de Controlador de Custos</i> são:		
<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de controlo de gestão (contabilidade analítica, planeamento, informação de gestão, análise económico-financeira, entre outras); - Conhecimentos de contabilidade; - Técnicas de fiscalidade; - Técnicas de gestão previsional e orçamentação; - Técnicas de resolução de problemas. 		
r) Organizacionais		
<ul style="list-style-type: none"> - Organização e rigor; - Capacidade de conceptualização. 		

V. REQUISITOS DE ADMISSÃO

ee) Habilitações académicas	ff) Formação geral/ Complementar
Licenciatura em Gestão de Empresas.	N/A
gg) Experiência profissional	hh) Outros requisitos
Dois a três anos de experiência profissional e/ ou experiência profissional em controlo de gestão e aplicações ERP/ MIS (preferencial).	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade de horários; - Polivalência; - Relacionamento interpessoal e influência; - Dinamismo.
ii) Domínio de línguas	jj) Domínio informático
Conhecimento de línguas (Português, Inglês e preferência por outra Língua Estrangeira, fluente ao nível da oralidade e com aplicação de vocabulário específico da Indústria).	Conhecimentos de Microsoft Office, aplicações específicas para a área de contabilidade, tesouraria, imobilizado, Internet, entre outros.

I. IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

a) Designação da função	Assistant Training Manager	
b) Área funcional	Recursos Humanos	
c) Nível funcional	Executante/Técnico	Nível 4

II. MISSÃO DA FUNÇÃO

Assegurar que todos os colaboradores adquiram as competências necessárias para exercerem a sua função de modo eficiente. Conceber e implementar a estratégia de desenvolvimento de todos os colaboradores. Inspirar as equipas de modo a que todos exerçam as suas funções de acordo com os standards de excelência da Marca.

III. ACTIVIDADES

a) Principais

A função de um Assistente Training Manager compreende, nomeadamente, as seguintes atividades:

- Identificar as necessidades de formação e garantir aprovação da Direção de Recursos Humanos (DRH), Diretor Residente (DR) e Diretor Regional de Operações (DRO)
- Trabalhar com a DRH e com o DR na elaboração do plano anual detalhado de formação e no orçamento da mesma
- Trabalhar com os Responsáveis dos Departamentos na produção do plano anual da formação de cada departamento
- Desenvolver as competências de formadores no Hotel
- Criar, implementar e acompanhar os programas de formação e de desenvolvimento; auditar a qualidade do serviço de acordo com os Standards definidos e propor ações de melhoria
- Acompanhar sistematicamente os KPI's de Satisfação dos clientes e os comentários online, propondo e implementando ações de melhoria
- Elabora contratos/protocolos de estágio, de acordo com os requisitos legais;
- Participa, em representação dos hotéis, em feiras de emprego;
- Acompanha a implementação de inquéritos de clima organizacional;
- Elabora mapas e listagens RH através de consultas ao sistema informático de RH.

b) De suporte

- Acompanhar e gerir o plano anual de formação do Hotel de modo a assegurar o seu cumprimento, garantindo que o orçamento anual de formação é cumprido
- Disponibilizar ações de formação a todos os colaboradores do Hotel
- Conduzir o processo de acolhimento de todos os novos colaboradores
- Formar e apoiar os formadores dos departamentos e coordenar as ações dos mesmos
- Assegurar parcerias locais com escolas e outros parceiros de formação

- Facilitar e ministrar formação on-the-job de modo a minimizar o impacto na operação
- Ministrar, acompanhar e coordenar as ações de formação do Hotel de modo a que a formação seja realizada numa base contínua
- Elaborar reporting mensal ao DRO, DRH e DR
- Assegurar que todas as equipas compreendem e cumprem os standards definidos
- Assegurar que as ações disponíveis no MINOR HOTELS VIRTUAL CAMPUS 2.0 são facultadas aos colaboradores, explicando os procedimentos do mesmo
- Sempre que seja necessário, traduzir os materiais disponíveis no MINOR HOTELS VIRTUAL CAMPUS 2.0 de modo a melhorar a compreensão dos formandos nos seus conteúdos.

IV. COMPETÊNCIAS

a) Comportamentais (associadas ao sistema de gestão de desempenho)

<u>Gerais</u>	<u>Específicas</u>	<u>Gestão</u>
Compromisso Organizacional	Atendimento/ Comunicação	---
Trabalho em Equipa	Postura Profissional	---

b) Técnicas/ Funcionais

As principais competências técnicas/ funcionais de um(a) *Assistent Training Coordinator* são:

- Excelentes competências linguísticas verbais e escritas em Português e, no mínimo, em inglês.
- Orientação para pessoas e para resultados
- Empatia com colaboradores e parceiros.
- Fortes competências de planeamento e execução de tarefas, *multitasking* e cumprimento de prazos
- Criatividade, pro-atividade, orientação para as soluções, planeamento e execução dos conteúdos e materiais de modo a motivar e aumentar a paixão dos colaboradores pela sua formação e desenvolvimento.
- Flexibilidade e persistência nas tarefas e projetos

c) Organizacionais

- Organização e método;
- Coordenação das pessoas e dos recursos;
- Gestão do tempo.

V. REQUISITOS DE ADMISSÃO

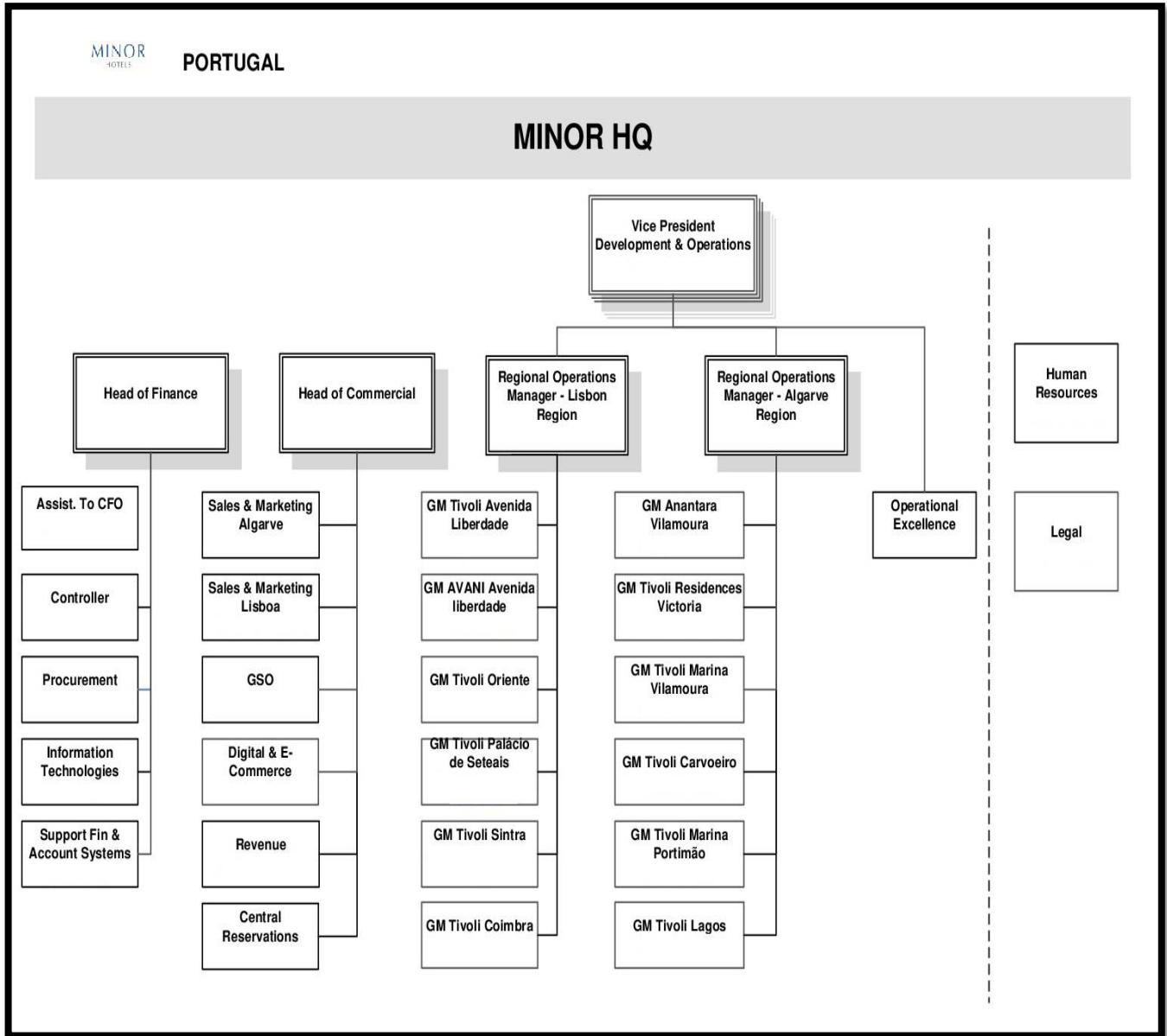
kk) Habilitações académicas	ll) Formação geral/ Complementar
Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos ou licenciatura em educação área equivalente, ligado ao Turismo.	CAP/CCP – Formação (preferencial).
mm) Experiência profissional	nn) Outros requisitos
Experiência mínima de 2-3 anos na área de Formação e Desenvolvimento em Hotelaria ou Turismo	Flexibilidade de horários; Polivalência; Disponibilidade para deslocações entre Hotéis. Bons conhecimentos de parte operacional em Hotelaria;
oo) Domínio de línguas	pp) Domínio informático
Conhecimentos de Línguas (Português e Inglês, fluente ao nível da oralidade e com aplicação de vocabulário específico da Indústria).	Conhecimentos de Microsoft Office. Bons conhecimentos na ótica do utilizador, nomeadamente em aplicações de apresentação (powerpoint, prezzi...)

Anexos

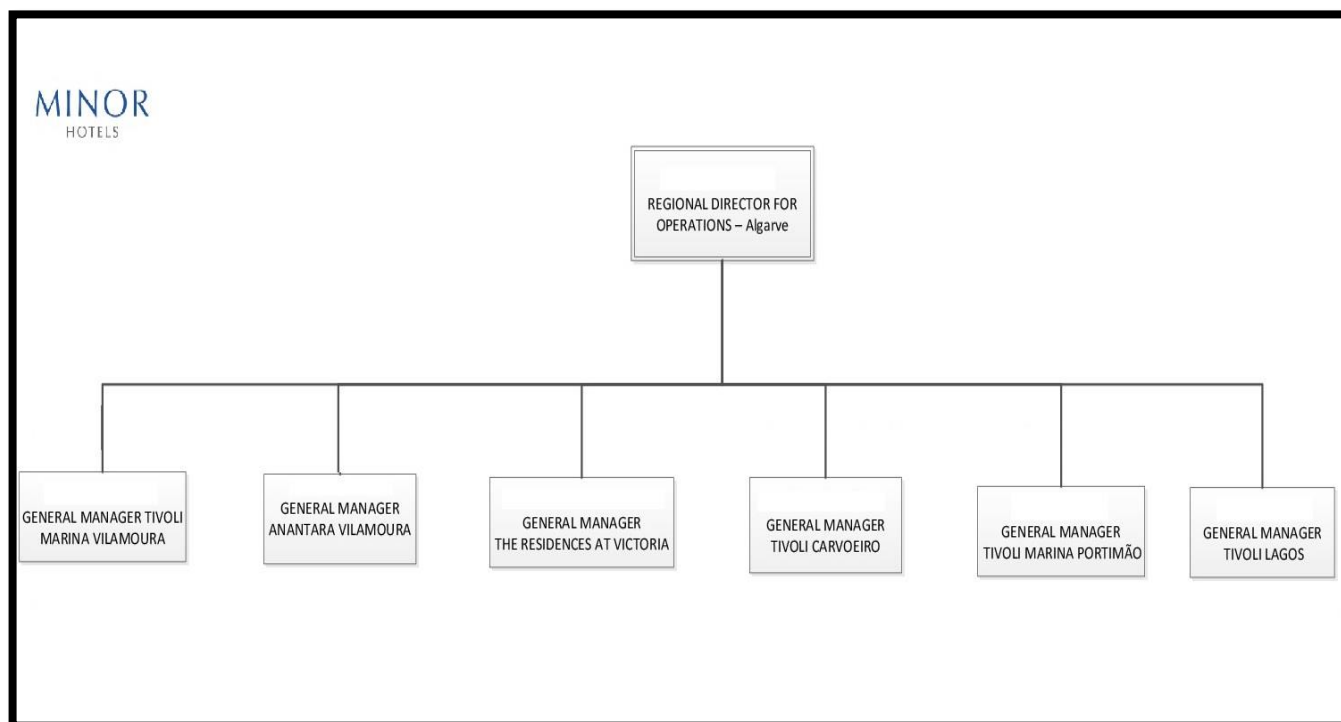
Anexo 1 - Evolução e tendência de nacionalidades dos hóspedes em 2015, 2016 e 2017. (Relatório anual de ocupação)

Room Nights	2015	2016	2017
Nationalities	Mix %	Mix %	Mix %
Portugal	8.4%	7.7%	11.4%
United Kingdom	37.9%	34.1%	38.3%
Spain	8.3%	7.0%	4.0%
Germany	17.3%	21.6%	11.4%
France	2.3%	2.1%	3.5%
Benelux	3.0%	2.4%	3.1%
Italy	0.6%	0.6%	0.5%
Russia	0.2%	0.1%	0.6%
Austria	1.1%	1.5%	0.7%
Switzerland	2.8%	3.5%	2.3%
Ireland	5.1%	6.2%	6.2%
Scandinavia	0.8%	0.7%	1.1%
USA	2.9%	2.2%	5.4%
Canada	2.6%	1.7%	1.9%
Brazil	0.6%	1.0%	4.6%
Argentina	0.0%	0.1%	0.4%
Japan	0.0%	0.0%	0.0%
Angola	0.0%	0.0%	0.0%
Mexico	0.0%	0.0%	0.0%
China	0.1%	0.1%	0.3%
India	0.0%	0.1%	0.1%
United Arab Emirates	0.0%	0.0%	0.1%
Israel	0.0%	0.1%	0.1%
Others Europe	4.6%	5.2%	1.6%
Others America	0.1%	0.1%	0.2%
Others Asia	0.1%	0.2%	0.5%
Others Africa	0.1%	0.1%	0.3%
Australasia	0.6%	0.5%	1.4%
Others	0.1%	0.8%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%

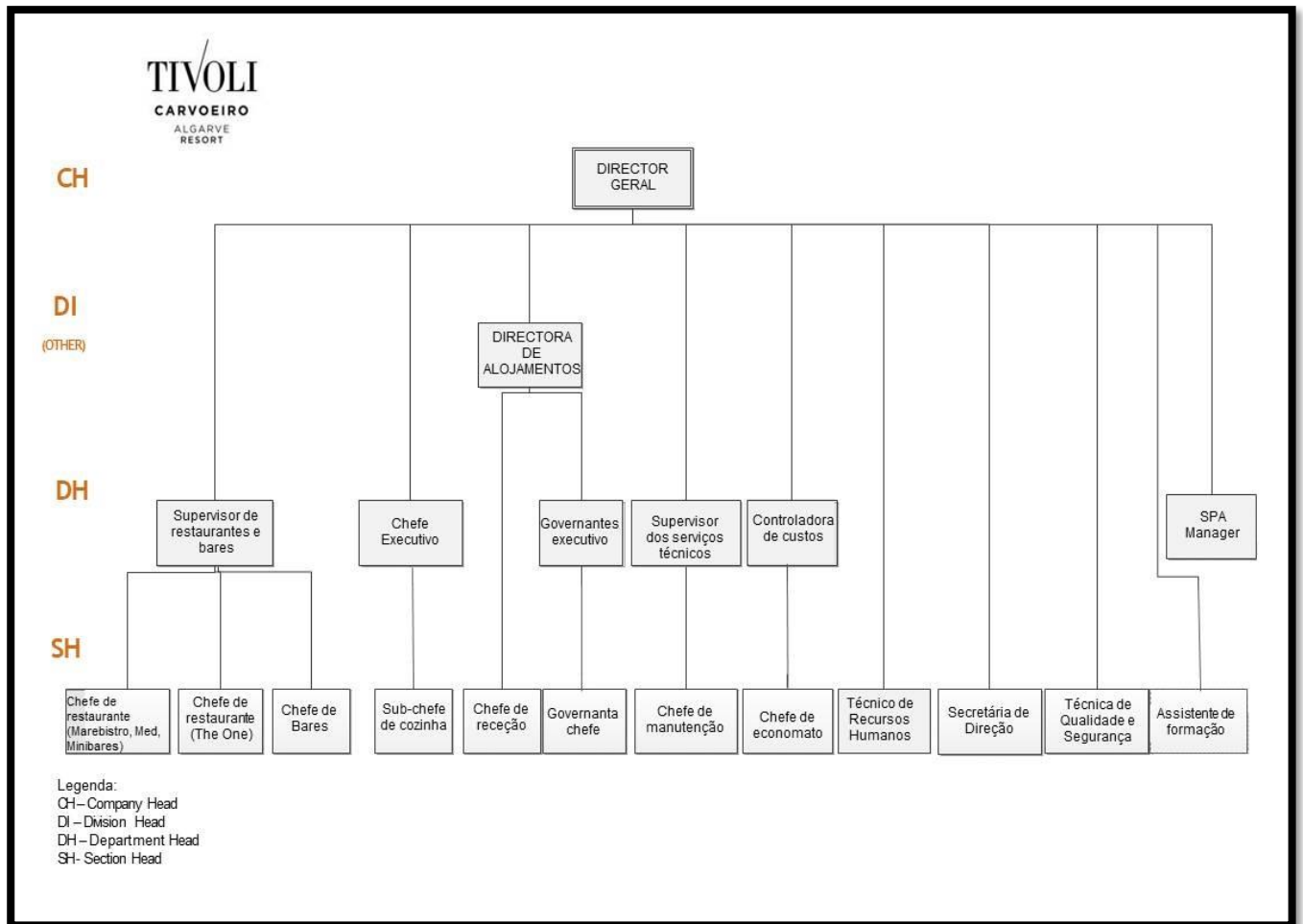
Anexo 2 - Organigrama administrativo Minor em Portugal.



Anexo 3 – Organigrama da direção das unidades na região do Algarve.



Anexo 4 – Organigrama da Tivoli Carvoeiro.



Anexo 5 - Modelo de comunicação de abertura de uma vaga interna de emprego.



RECRUTAMENTO INTERNO

<i>De: Departamento de Recursos Humanos</i>	<i>DATA: 23 de Janeiro de 2018</i>
---	------------------------------------

HOTEL	<i>TIVOLI CARVOEIRO</i>
FUNÇÃO	<i>Human Resources Manager</i>
DISPONIBILIDADE	<i>Imediata</i>
HABILITAÇÕES	<i>Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos / Gestão Empresas / Similar;</i>
REQUISITOS	<p>Pretendemos candidato com perfil sénior, com capacidade de desenvolver, planear e implementar estratégias de recursos humanos. Deverá ter a capacidade de Certificar-se que os padrões e os procedimentos sejam aplicados de forma consistente, além de coordenar actividades com outros departamentos, a fim de facilitar o cumprimento dos objectivos do hotel.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Fluente em Inglês; • Excelente capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal; • Bons conhecimentos de Gestão, nomeadamente análise PNL; • Capacidade analítica; • Flexibilidade em gerir vários projectos em simultâneo, mantendo o focus e assegurando o cumprimento dos deadlines; • Preferencialmente Experiência Internacional em empresas do ramo ou consultoria.
GRUPO ETÁRIO	<i>Preferencialmente entre 30 aos 45 anos</i>

SE TEM ESTE PERFIL E QUER MUDAR, ENVIE A SUA CANDIDATURA PARA:

[**jcabrita@tivolihotels.com**](mailto:jcabrita@tivolihotels.com)