



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO HOTELARIA E TURISMO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO E ESTUDO DE CASO

“DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS”

GRUPO PESTANA

Diana Cristina Gonçalves Nicolau

Relatório de Estágio Curricular para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professor Doutor Joaquim Pinto Contreiras

Ano

2016



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO HOTELARIA E TURISMO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO E ESTUDO DE CASO

“DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS”

GRUPO PESTANA

Diana Cristina Gonçalves Nicolau

Relatório de Estágio Curricular para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Joaquim Pinto Contreiras

Ano

2016

Desenvolvimento e Gestão de Carreiras

Grupo Pestana

Estudo de Caso

Declaração de Autoria do Trabalho

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

Diana Cristina G. Nicolau

(Diana Cristina Gonçalves Nicolau)

A Universidade do Algarve tem 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, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Gostaria de apresentar o meu agradecimento e reconhecimento ao Professor Doutor Joaquim Pinto Contreiras, meu orientador de estágio, pela inteira disponibilidade e interesse durante a realização do Relatório de Estágio/Estudo de Caso.

Aos meus supervisores Dr. Jaime Morais Sarmiento, Diretor Geral de Recursos Humanos, e António Pereira, Coordenador de Recursos Humanos, Área Algarve (Hotéis), bem como a todos os elementos que integram a equipe do Departamento de Recursos Humanos, nomeadamente na área do Desenvolvimento e da Comunicação Interna, sob a responsabilidade da coordenadora Helena Lopes, que me prestou o apoio necessário na elaboração do relatório, através do fornecimento de informações relevantes e esclarecimento de questões relacionadas com o programa de desenvolvimento de pessoas, em que, a própria integra o quadro de coordenadores e formadores, igualmente um sincero obrigado à colaboradora Margarida Ramos que me auxiliou na compreensão da vertente operacional, sobretudo no que concerne ao processamento salarial através da utilização do *software* minimal.

Às pessoas entrevistadas que formam a base do estudo de caso, se revelaram disponíveis, cooperantes e determinantes na realização deste trabalho.

À minha colega e amiga Noémia Cruz, coordenadora de Gestão de Recursos Humanos do Grupo Pestana Pousadas Algarve, pela incansável determinação e motivação transmitidas.

Por fim, mas não menos importante, também gostaria de expressar um profundo agradecimento aos meus familiares que se revelaram incansáveis no seu incentivo e que são em todas as circunstâncias da Vida, meus apoiantes incondicionais.

“As pessoas que alcançam o seu potencial pensam no aperfeiçoamento”

John Maxwell

Resumo

O tema deste Relatório de Estágio e Estudo de Caso anexo foca o desenvolvimento de carreiras e a retenção de talentos numa organização que se dedica a diversas áreas de negócio com especial destaque para a hotelaria.

O objetivo do presente relatório é descrever as atividades desenvolvidas no estágio curricular, apresentar, explicar e, por fim, retirar as considerações finais acerca do programa de desenvolvimento da carreira e retenção de talentos, *Growing Together* recolher e analisar testemunhos de colaboradores que frequentam o programa que promove, o progresso na carreira, no Grupo Pestana.

De referir que para a concretização do estudo, foi necessário aceder ao programa *online* com o objetivo de compreender e analisar as características do programa *Growing Together*, que é um curso presente na plataforma *online Campus* Pestana dirigido a tutores que irão acompanhar o colaborador selecionado para realizar o programa. O programa é desenvolvido em contexto laboral, ou seja é prático, sendo que o plano é desenhado para a pessoa que está a desempenhar as suas funções no seu departamento, sob a orientação do responsável dessa secção, é também importante mencionar que esta seleção tem a obrigatoriedade de depender do perfil do candidato e das características do colaborador que merecem ser desenvolvidas.

Analisou-se literatura de Gestão de Recursos Humanos sobre esta temática, para um melhor entendimento da mesma, assimilando em termos globais em que se baseia esta importante área da Gestão de Recursos Humanos.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento e Gestão de Carreira.

Abstract

The theme of this report and attached case study focuses on the career development and retention of talent in an organization that is dedicated to various business areas with particular emphasis on hospitality.

The objective of this report is to describe the activities during the traineeship, and eventually withdraw his final remarks about the career development program and retaining talent, Growing Together, gathering and analyzing testimonies of employees who attend the program.

It should be noted that for the realization of the study it was necessary to access the online program in order to understand and analyze its characteristics, a course in online Campus Pestana platform, used by tutors who will accompany the employee selected to perform the program.

The program is used in the employment context, it is practical, and the plan is designed for the person who is performing his duties in his department, under the guidance of the head of that section. It is also important to mention that this selection is based on the candidate's profile and characteristics that should be developed.

To a better understanding of this subject, literature on human resources development was reviewed, providing a better assimilation of this important area of Human Resource Management.

Keywords: Management Human Resources, Career Development.

ÍNDICE GERAL

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Introdução	1
Capítulo I. Identidade e Contextualização da Empresa	2
1. O Grupo Pestana	2
1.1. Missão, Valores e Responsabilidade Social do Grupo Pestana.....	5
1.1.1. Organograma - Grupo Pestana- Salvor	10
1.2. Referência à Hotelaria e Turismo - Breve Enquadramento Histórico, Atualidade e Perspetivas Futuras.....	11
1.3. Descrição das Atividades de Estágio	13
1.4. Análise Crítica do Estágio	18
1.5. Objetivo do Projeto	20
Capítulo II. Revisão da Literatura	21
2. Desenvolvimento e Gestão de Carreiras, Retenção de Talentos e Competência.....	21
2.1. Um Conceito de Carreira.....	21
2.2. As Novas Carreiras.....	27
2.3. Carreiras Sem Fronteiras:	29
2.4. Carreiras Proteanas:.....	30
2.5. Talento e Competência	32
Capítulo III. Desenvolvimento e Gestão de Carreira no Grupo Pestana	33
3. Introdução	33
3.1. Desenvolvimento e Gestão de Carreiras: <i>Growing Together</i> (Crescemos Juntos).....	35
3.1.1. Plano Individual de Desenvolvimento	39
3.1.2.Plano de Sucessão	40
3.2. Metodologia de Estudo – Recolha de Testemunhos Reais e Análise de Conteúdo	41
3.3. Compilação e Resumo dos Testemunhos	47
3.3.1. Desenvolvimento e Gestão de Carreiras no Grupo Pestana: <i>Growing Together</i>	47
3.4. Relação - Análise do Conteúdo Discursivo e Abordagem à Literatura	52
3.5. Conclusões do Estudo	57
Considerações Finais.....	60
Bibliografia:	62

ANEXOS	65
--------------	----

Introdução

O presente trabalho académico foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, obtendo o formato final de Relatório de Estágio e Estudo de Caso anexo.

O estágio curricular teve a duração de oito meses e foi realizado no Grupo Pestana, no Departamento de Recursos Humanos da Salvor S.A, com o objetivo de complementar a parte curricular, reforçando em simultâneo os conhecimentos teóricos adquiridos durante a pós-graduação, o que permitiu também, adquirir experiência profissional na área e contactar com as mais diversas situações do quotidiano da empresa, perspetivando a realidade da própria organização e a interação interpessoal que se estabelece em contexto laboral.

O tema seleccionado prende-se com o interesse que a temática suscitou ao longo do Mestrado e também, à importância dada por parte da organização na qual estagiei, a esta componente do desenvolvimento humano nas empresas.

O principal objetivo do trabalho consiste em analisar como se processa e, como está implementado o processo de desenvolvimento de carreiras, bem como são retidos os talentos com elevado potencial de crescimento.

O estudo de caso centra-se na plataforma de formação e conhecimento *online*, designada de *Campus Pestana*, que integra um programa específico de *Trainees*, denominado de *Growing Together*, cujo objetivo é promover o conhecimento e formação para desenvolver a carreira dos talentos que exercem a sua atividade profissional no grupo.

Saliente-se que o *Growing Together* é destinado a tutores, cuja finalidade, é delinear um plano que impulse o desenvolvimento de um colaborador que apresente potencial de aprendizagem, capacidade de chefiar e progredir na carreira. Por outro lado, o *Campus Pestana* (Plataforma *online*) é para todos os colaboradores do grupo, sem exceção.

Capítulo I. Identidade e Contextualização da Empresa

1. O Grupo Pestana

A organização em que decorreu o estágio dá pelo nome de Grupo Pestana, *Hotels & Resorts*, e representa, o maior grupo hoteleiro português, com início da atividade a 20 de novembro do ano de 1972, na Ilha da Madeira, de onde é originária a família fundadora da cadeia hoteleira, e seu atual Presidente, Dr. Dionísio Pestana.

O Grupo Pestana apostou no crescimento sustentado no setor do turismo, que incrementou numa fase inicial na zona de origem, com a abertura do primeiro hotel na Madeira, o famoso, Pestana Charlton Madeira, e posteriormente no Algarve, Cascais, Lisboa, Sintra, Porto, prosseguindo depois, o seu processo de internacionalização, pela África do Sul, Moçambique, São Tomé e Príncipe, Cabo Verde, Marrocos, Venezuela, Alemanha, Argentina, Brasil, Colômbia, Cuba, Espanha, Estados Unidos, Inglaterra.

No cômputo geral, detém atualmente a gestão de mais de noventa unidades, incluindo não só Hotéis e Resorts como também as Pousadas de Portugal, sendo de realçar que no caso das pousadas, expandiu-se para novos conceitos de acomodação.

O Grupo Pestana é um dos maiores empregadores privados portugueses, com uma força de trabalho que conta com mais de sete mil colaboradores por todas as zonas em que marca presença.

Contudo, as suas atividades de negócio, não se restringem apenas à indústria hoteleira, a empresa ampliou as suas atividades de negócio para outros subsectores do turismo, como jogo (Casinos), empreendimentos de imobiliário de lazer, companhia de aviação *Charter* e ainda operação turística no estrangeiro, com especial enfoque no Reino Unido, como forma de minimizar a dependência face à forte concorrência de outras operadoras, gerando assim os próprios meios de comercialização e promoção do seu produto. As estratégias do Grupo consolidaram o sucesso da empresa e reforçaram a imagem de credibilidade, quer em Portugal quer no exterior.

De salientar que o grupo é composto por diferentes sociedades investidoras, no caso algarvio, destacam-se a Salvor S.A, representante dos hotéis na zona de Alvor, tais como o Hotel Alvor Praia, Alvor Atlântico, Delfim, D. João II e Alvor Park.

Todavia, também existem outras empresas investidoras, como a Viquingue S.A, representante do Hotel Viking em Armação de Pera, a Pinheiro Mar S.A, representante da unidade VilaSol em Quarteira, a RollDown S.A e a Carvoeiro Golfe S.A, detentora do Aldeamento Turístico do Gramacho, situado na vila do Carvoeiro, que alberga campos de golfe com elevada procura pelos golfistas, sobretudo nos meses de inverno.

Numa abordagem geral sobre a Equipa Pestana, refere-se que um dos princípios fundamentais do grupo é reter os profissionais com competências e perfil adequado ao desempenho da sua função.

De salientar que a política de gestão de recursos humanos da empresa visa ajustar a pessoa à função, proporcionando o auto aperfeiçoamento, fomentar o potencial de desenvolvimento e definir o perfil do colaborador, formar quer nas áreas técnicas como nas comportamentais, motivar, promover, premiar ou reconverter para outras funções e aperfeiçoar a comunicação e relações interpessoais.

Por exemplo como acima mencionado, porém com informação numérica mais detalhada, o Grupo Pestana possui cerca de sete mil colaboradores, sendo que a hotelaria emprega mais de metade desse número, ou seja numa conciso abordagem estatística, apresenta-se em seguida, a constituição da equipa de colaboradores referentes às unidades hoteleiras (com exceção dos hotéis de Berlim e Chelsea), nas restantes unidades grupo emprega 4.001 pessoas onde 59% são mulheres e 41% homens, por exemplo em comparação com o ano de 2009, houve um aumento de 102 elementos, sem grandes alterações na estrutura.

Em relação à faixa etária dos colaboradores, a equipa é equilibrada, temos como dados, que 35% de pessoas entre os 25 e 34 anos de idade, 27% com 35 a 44 anos e 19% entre 45 e 54 anos, sendo que os restantes se distribuem pelas outras idades, sem grande expressão. De realçar que a grande parte destes colaboradores são efetivos à empresa,

cerca de 72%, 20% exerce as suas funções com contrato a termo e 8% dos trabalhadores está em regime de trabalho temporário.

O serviço ao cliente é outro dos tópicos importantes a indicar, porque estamos a tratar da identidade de uma empresa, neste caso, o maior grupo hoteleiro português, interessa referir que o Grupo Pestana investe na inovação em todas as vertentes da gestão operacional de modo a melhorar os seus produtos e gerar valor a longo prazo, numa tentativa de antecipar a necessidade do cliente e dessa forma aumentar a satisfação do mesmo.

Por exemplo, no que respeita à qualidade de serviço, através dos resultados obtidos, verifica-se que o negócio tem vindo a melhorar, ainda que em contexto de crise económica, quer a nível nacional como internacional, o grupo atingiu 2,6 milhões de clientes, em 2011. Outro aspeto que também seguiu uma tendência de crescimento foram as *room nights* e as vendas *online*.

Ainda na questão da prestação do serviço, é feita uma avaliação de satisfação do cliente, em que independente das considerações do cliente, mantem-se o contato personalizado com este, através da realização e incentivo da resposta a um questionário que tem por objetivo obter o grau de satisfação do cliente. O Grupo Pestana aposta também na proximidade com o cliente, por exemplo no Pestana Palms, Pestana Village e Pestana Miramar são realizadas visitas guiadas uma vez por semana aos jardins do hotel como forma de promover os produtos, serviços e atividades, o que melhora a divulgação e comunicação entre ambos, cliente e empresa.

Outro dos projetos realizados pelo grupo, no âmbito de aperfeiçoar a prestação do serviço teve como nome, A sua casa, na Madeira, ação que teve como objetivo a realização de uma visita por semana dos clientes aos serviços internos do hotel para dar a conhecer como a unidade se encontra equipada, de que forma chegam os serviços ao cliente, as condições de higiene e segurança entre outros aspetos.

Para concluir, como atua a empresa no serviço ao cliente, refere-se também a ação apelidada de Operação de charme Tui Alemanha, que consistiu no facto do Pestana

Carlton Madeira realizar contatos pessoais com todos os hóspedes Tui Alemanha, cujo objetivo foi ir de encontro às expectativas nas diversas áreas, sendo uma forma de melhorar a relação com a operadora.

Note-se que recentemente, ao nível do Marketing, o grupo investiu na renovação da sua imagem, tendo criado uma nova estrutura de apresentação da sua marca, por exemplo, esta nova aposta adotou o slogan de “ *The Time Of Your Life*”. Denomina-se como Pestana Hotel Group, onde assenta em três sub marcas, entre as quais, Pestana Hotels & Resorts, Pestana Pousadas de Portugal e Pestana Collection Hotels, todos os logótipos mantêm a imagem, alterando apenas a cor, de forma a categorizar cada segmento a que correspondem as três sub marcas, ou seja a Pestana Hotels & Resorts a azul, está conotado com o céu e o mar, significa lazer, as Pousadas de Portugal, muitas destas, monumentos recuperados, surgem a vermelho correspondem à cor nacional e por último a Pestana Collection Hotels, apresentam a cor dourado, sugerindo a ideia de luxo, destinado a um determinado segmento de mercado. Ainda em relação à imagem, a designação das Pousadas subdividem-se em três áreas, Monumental Hotel, Historic Hotel e Charming Hotel.

Conclui-se que de acordo com informação recolhida *online*, a dimensão do Grupo Pestana sobrepõe-se à sua quantidade de hotéis, assentando numa série de fatores determinantes que possibilitam o sucesso e crescimento da empresa, através de políticas inovadoras quer em termos de equipa, ou seja recursos humanos, sociedade, ambiente, serviço ao cliente, marketing, entre outros. Apenas investindo nestes aspetos, se atinge a excelência de uma empresa forte e consolidada no mercado, como é o caso do Grupo Pestana.

1.1.Missão, Valores e Responsabilidade Social do Grupo Pestana

Pestana Sustainability Program e age sob o lema “ Somos apenas hóspedes do Planeta”. Grupo Pestana

“O desenvolvimento de um discurso e de uma prática integrando o lucro e a virtude, a responsabilidade social, e a lógica económica, constitui um dos grandes desafios para a gestão do século XXI” (Gomes et al, 2006:24).

No decorrer de um estágio, é essencial proceder à análise e respetivo enquadramento da missão, objetivos e valores adotados pela entidade acolhedora.

O Grupo Pestana, baseia a sua principal missão na prestação de serviços de hotelaria, atividade pela qual é reconhecida, sendo que os seus objetivos se relacionam com expectativas em termos de negócio, mercados, crescimento empresarial e clientes. A empresa transmite a sua missão, ao propiciar momentos inesquecíveis aos clientes, apostando em:

- Produtos diferenciados e inovadores;
- Excelência na prestação de serviços;
- Rentabilidade sustentada;
- Postura correta perante a sociedade;
- Equipas motivadas, qualificadas e empenhadas;

Por outro lado, os valores fundamentam-se no facto da empresa ter uma cultura instituída, ou seja, os princípios que preserva e exerce para manter a boa reputação, quer perante o cliente externo, quer perante o cliente interno, e consegue fazê-lo mediante a transmissão da sua identidade, assente nos seguintes valores:

- Atitude positiva e proativa;
- Entusiasmo e simpatia;
- Espírito de equipa;
- Ética e responsabilidade;
- Qualidade superior;
- Renovação e ousadia;

De destacar também que esta organização é socialmente responsável, ao investir numa imagem através da *Planet Guest*, que promove a conservação do meio ambiente e intervenção em questões de foro social.

O grupo adota compromissos e princípios que regem as suas políticas e transparecem o seu conceito de sustentabilidade, gerando valor a longo prazo para a própria empresa, desenvolvendo as suas atividades, e demonstrando respeito pelo meio ambiente, e pelas comunidades e culturas locais, colaboradores e clientes.

A empresa iniciou em 2009 a publicação de um Relatório de Sustentabilidade de dois em dois anos, cujo intuito é destacar temas como a empregabilidade, a cultura local, o bem-estar social, a energia, a utilização de água e outros recursos, entre outras práticas que o Grupo Pestana fomenta no âmbito da ética, da responsabilidade e da sustentabilidade.

As políticas de sustentabilidade implementadas são:

- Políticas de qualidade de serviço: fidelizam hóspedes e colaboradores;
- Políticas de responsabilidade social corporativa: valorizam as dimensões da Pestana Turismo e o seu impacto nas comunidades onde estão inseridas;
- Políticas de segurança, saúde e higiene no trabalho: melhoram a qualidade de vida e a produtividade;
- Políticas de comunicação: comunicam com frequência de forma clara e transparente;
- Políticas ambientais: reduzem o impacto dos nossos produtos e da atividade do grupo sobre o meio ambiente;

O trajeto da empresa no que concerne à questão da sustentabilidade consolidou-se no ano de 2008, através da constituição de um grupo de trabalho formado por elementos da gestão, provenientes de diferentes Direções e departamentos que receberam formação específica na área da sustentabilidade, com a finalidade de divulgar a informação para as outras áreas da empresa, e desse modo, difundir as boas práticas na interiorização dos princípios de sustentabilidade nas diversas unidades do grupo.

A responsabilidade social é outra das tónicas que caracterizam o grupo, sendo que um dos exemplos de maior destaque é o facto de a empresa ter investido na Criamar, Associação de Solidariedade Social para o Desenvolvimento e Apoio de Crianças e Jovens, fundada pela marca Pestana, como meio de intervir a nível social, dado que o grande objetivo é proporcionar às crianças desfavorecidas de instituições da região da

Madeira oportunidades para aperfeiçoar as suas capacidades, nomeadamente nas áreas da arte e cultura.

É também importante referir que o Grupo Pestana enquanto empresa de grande dimensão atua no sentido de contribuir ativamente para a qualidade de vida social sobretudo nas zonas onde marca presença, apoio verificado através da promoção de voluntariado, angariação de fundos, auxílio à população, recolha de bens e inclusive recuperação em situações de catástrofe.

A participação do Grupo Pestana em ações de apoio aos menos favorecidos, realiza-se também por meio da campanha denominada de “Obrigado por Ajudar” iniciada no ano de 2008 nas unidades hoteleiras da Madeira, e numa fase posterior expandida a todos os hotéis Pestana com o objetivo de convidar o hóspede no seu *Check Out* a doar o valor irrisório de 1 €, a reverter para instituições de caráter social, ao que a esse valor dado pelo cliente, a organização adiciona 1€ a mais, acrescendo desta forma a ajuda dos hóspedes às instituições.

Por exemplo, ainda sobre a campanha “Obrigado por Ajudar”, em termos monetários, o valor auferido em 2012 foi de 42.042€ ao que o Grupo Pestana duplicou tal quantia em 84.084€, apoiando deste modo, o bem – estar entre as comunidades locais e o trabalho desenvolvido pelas instituições para com os mais desfavorecidos ao nível social.

Outro dos marcos de cooperação implementados pelo grupo, é o Projeto Thomba Yedo em Moçambique (país onde o grupo está bastante presente) mais concretamente em Bazaruto, onde se situa o Pestana Bazaruto Lodge.

Este projeto consistiu em criar um fundo de suporte à sociedade local de nome Thomba Yedo, angariando fundos através da doação do cliente, e são também reunidos fundos mediante as taxas de entrada num parque natural e da locação do *snorkling* (Mergulho ou Apneia) aos turistas, em que 20% do valor obtido desta prática reverte em prol da respetiva comunidade.

De salientar que foram já auxiliadas 2.660 pessoas devido a esta iniciativa idealizada pelo Grupo Pestana, outro aspeto a destacar é o facto deste apoio ir além da questão financeira, dado que o “Pestana Bazaruto Lodge” disponibiliza determinados espaços no hotel para que os locais possam expor e vender os seus produtos, realizando dinheiro, comércio e divulgando a cultura e tradições.

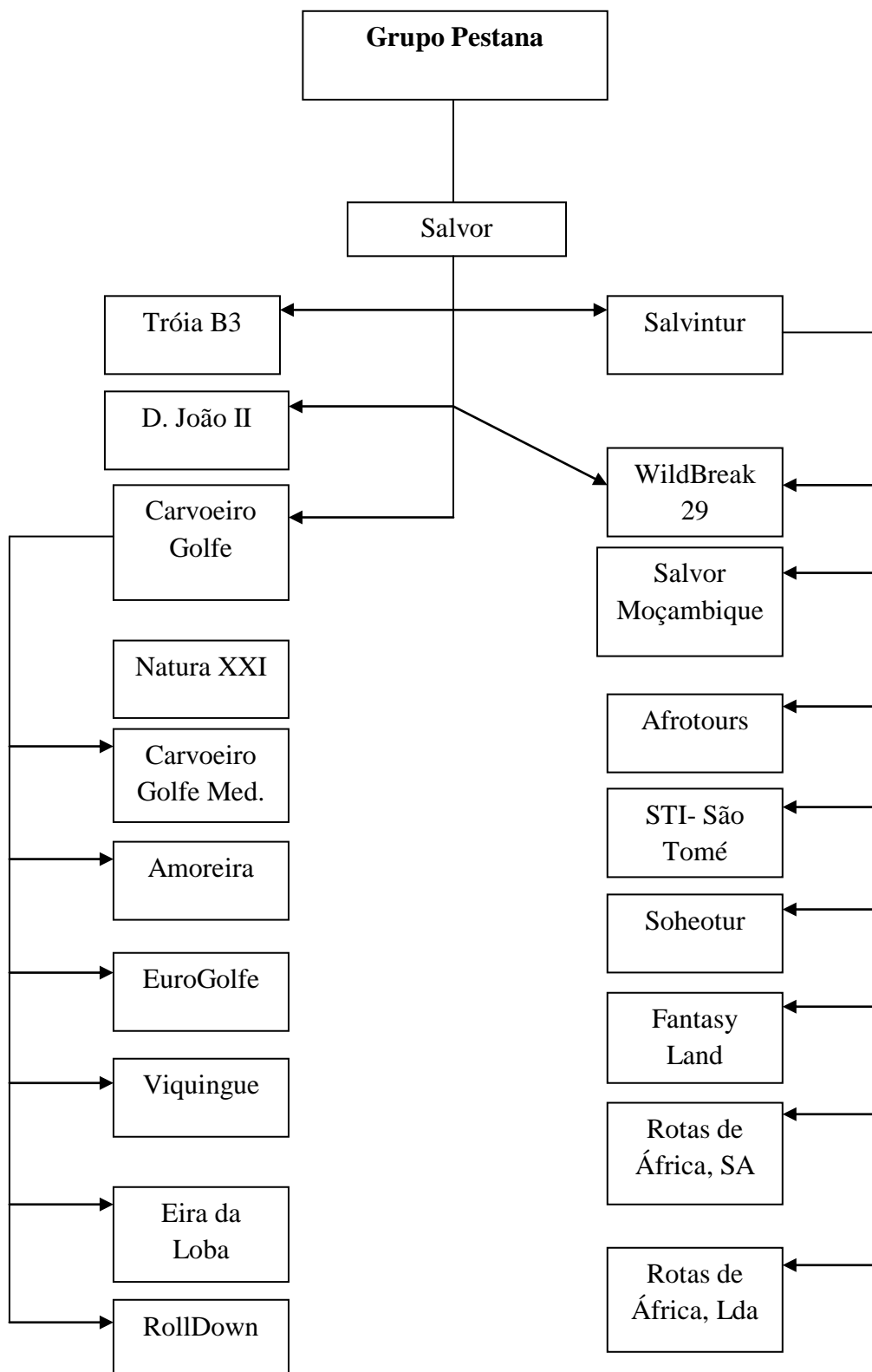
O grupo tem consciência do valor que a questão da empregabilidade assume em todo o contexto social, sendo um forte promotor de postos de trabalho nas áreas geográficas onde está presente, por exemplo, ainda no caso moçambicano, no “Pestana Inhaca Lodge”, investiu-se num projeto de estímulo ao emprego nomeadamente jovem, designado de Jovens da Beach com o objetivo de envolver os jovens sem emprego na atividade do turismo. Atendendo a que são jovens sem formação e sem experiência profissional, apostou-se na realização de cursos de guias turísticos, trabalhos de limpeza das praias, assim como assistência a embarcações que participam em concursos de pesca.

Constata-se através de informação *online* contida em site referente ao Grupo Pestana que esta cadeia hoteleira, detém a sua missão e valores bem estruturados numa cultura empresarial por si instituída, que zela pela promoção de políticas pró sustentabilidade das suas atividades de negócio sem negligenciar o meio ambiente e a responsabilidade social assumida perante as diversas instituições de cariz solidário que apoia.

Aliando também a preocupação com o fator empregabilidade que transparece nos seus agentes, um aguçado sentido de proteção e compromisso sociais que constituem parte integrante e essencial da sua identidade e do seu negócio.

1.1.1. Organograma - Grupo Pestana- Salvor
Figura 1. - Organograma - Grupo Pestana - Salvor

(Elaboração Própria com base em site)



1.2.Referência à Hotelaria e Turismo - Breve Enquadramento Histórico, Atualidade e Perspetivas Futuras

Considerando a natureza da atividade onde o estágio decorreu, o setor hoteleiro/turismo, é relevante proceder, na generalidade à contextualização histórica, atualidade e perspetivas futuras dos mesmos. Sendo, a hotelaria indissociável do turismo, ou seja, interligam-se, considerou-se pertinente a abordagem de ambas as indústrias para complementar a informação a transmitir, recorrendo, de forma breve, à literatura de autor para abordar esta temática.

“O Turismo constitui a maior indústria do nosso tempo e a que cresce mais depressa no mundo, prevendo-se que a sua dimensão atual possa duplicar por alturas do ano 2015, dada a sua evolução constante” (Quintas, 2006:12).

De acordo com Matias e Sardinha (2008:61) a história do turismo em Portugal não tem um começo definido, todavia pensa-se que os seus primórdios tenham início entre o ano de 1700 e 1850.

Contudo é a partir da década de 60, quando surge, o *boom* turístico ao nível global, que desponta um interesse determinante no que respeita a este setor e, deste modo, o turismo português tem nas três décadas de 60, 70 e 80 o seu grande desenvolvimento, em contraposição com a primeira metade da década de 90, cujo crescimento decresceu, sobretudo devido ao aumento da competitividade (Matias e Sardinha, 2008).

Após esse decréscimo no crescimento económico do turismo, houve uma tomada de consciência em relação à necessidade de alterar os paradigmas instituídos, sendo que os agentes económicos responsáveis pelo turismo, assumiram esse compromisso, e o PENT (Plano Estratégico Nacional Turismo) (2006 -2015) é exemplo disso, dado que em 2007 atingiu os melhores resultados desde o começo do século, o que reafirma a tendência positiva (Matias e Sardinha,2008).

De salientar também que este plano (PENT) revela uma caracterização do setor, a importância económica, principais mercados emissores e procura turística dos residentes, produtos turísticos e sazonalidade. Por um lado, no que concerne aos países que constituem os principais mercados para o Turismo em Portugal, temos a Espanha, o

Reino Unido, a Alemanha, a França e a Holanda, por outro, em relação ao produto oferecido, “sol e mar” é a marca com maior visibilidade além-fronteiras, sobretudo na região do Algarve (Matias e Sardinha, 2008).

Ainda de acordo com Matias e Sardinha (2008:62) os agentes económicos têm-se vindo a distanciar dessa imagem de marca que caracteriza o turismo português, para investir em novos produtos que agregam conceitos como os de “Turismo de Natureza”, “Turismo de Negócios”, “Turismo Residencial” e através destes mesmos, diminuir a sazonalidade e seu impacto negativo no turismo e, conseqüentemente, na hotelaria.

Matias e Sardinha (2008:74) referem que a sazonalidade caracteriza fortemente este setor e, ainda que se tenham feito esforços no sentido de a reduzir, o fato é que as motivações da procura, continuam a ser “Sol e Mar”, daí que o setor lucre consideravelmente no verão, em detrimento do inverno.

No que respeita à hotelaria (Quintas, 2006:16), a progressiva globalização dos negócios, o aumento na participação em congressos, reuniões, entre outros, obrigará a deslocações profissionais de cada vez mais pessoas, sendo imperativo que o crescimento do setor, seja influenciado de forma positiva pelo zelo das pessoas no seu desenvolvimento pessoal, que dará lugar à formação de grupos de interesse específico e à criação de instalações e equipamentos suscetíveis de favorecer esse desejo.

É preciso atender que o produto hoteleiro é mais complexo do que se previa, e se por um lado é citada, a famosa e antiga frase do hoteleiro americano Statler (fundador da cadeia hoteleira com o mesmo nome) segundo, o qual o sucesso de um hotel depende essencialmente de três fatores: localização, localização e localização, outras ideias vão surgindo e instituindo conceitos renovados acerca do que é imprescindível para um hotel ter sucesso. Segundo palavras de Stephen Selka, presidente da *Royce Hotels*, importam obedecer a três condições preponderantes: localização, produto e identidade (Quintas, 2006).

O que denota que a hotelaria está em constante renovação e adaptação, que consiste sobretudo na requalificação do produto e não menos importante, está atenta aos conceitos do turismo.

Ou seja, a adaptação a novos produtos é fundamental para o futuro do turismo e da hotelaria, segundo Cunha (2003:31) “ a oferta tem que se adaptar às necessidades de clientela com origens muito diferenciadas, à intensificação da concorrência, que obriga os destinos a reforçar o seu caráter distinto e único”.

De acordo com Matias e Sardinha (2008:75) o futuro do turismo português passa precisamente pelo reforço desse caráter, ou seja, pela valorização das diferenças, do património, da cultura, do profissionalismo, isto é, a aposta na qualidade.

Note-se que o Grupo Pestana enquanto maior marca da hotelaria em Portugal, e que aposta na internacionalização, é um grupo hoteleiro que tem evoluído, não só devido à qualidade do serviço que oferece ao cliente como também à capacidade de adaptação a novos produtos e mercados.

Esta breve abordagem foi realizada, com o objetivo de aludir a alguns conceitos sobre a hotelaria e o turismo, sem descurar a indissociabilidade que existe entre ambas as indústrias.

1.3.Descrição das Atividades de Estágio

O estágio curricular no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos decorreu no Departamento de Recursos Humanos da Salvor S.A, (Grupo Pestana) Algarve, com início em outubro de 2013 e término em junho de 2014.

Abaixo eis, a descrição geral das atividades desenvolvidas durante o estágio curricular. De salientar que as tarefas desenvolvidas foram maioritariamente no âmbito administrativo, contudo, permitiram entender de forma abrangente em que consiste a gestão de pessoas, numa empresa de grande dimensão, como é o Grupo Pestana.

Documentação e Arquivo:

Como acima mencionado, muitas das tarefas assumiram um cariz administrativo, nesse âmbito, procedeu-se à organização e arquivo de documentação tratada no departamento.

Elaboração / Verificação de Mapas de Férias e Transferências:

Enquadrada na disciplina de Gestão Estratégica, procedeu-se à seguinte tarefa, verificar mediante os mapas, a disponibilidade de quais os colaboradores que se podem substituir uns aos outros durante os seus períodos de gozo de férias, nas unidades hoteleiras do grupo na zona de Alvor. Esta atividade refere-se aos colaboradores dos hotéis que encerram para os que se mantêm abertos durante o ano inteiro, sendo determinante para quem executa esta atividade, dado que é um recurso estratégico do grupo para fazer face à sazonalidade e mantendo os colaboradores nas suas funções.

Elaboração de Horários de Trabalho:

Numa vertente mais burocrática, proceder, proceder à elaboração de horários de trabalho, dos colaboradores de todas as unidades e suas secções, aquando da elaboração verificar se estão em conformidade com a lei, por exemplo um colaborador tem que ter no mínimo dez horas de descanso entre um dia de trabalho e outro, tendo por obrigatoriedade direito a duas folgas semanais, descanso semanal e descanso complementar. (Ter presente a lei laboral), inclui-se também a Jurisdição Laboral, lecionada no mestrado.

Análise de currículos e de boletins de Inscrição:

No que respeita ao recrutamento, procedeu-se à tarefa de analisar e organizar consoante a categoria profissional os currículos e boletins que são entregues no departamento.

(Este último, é um *Pro- Forma* da empresa que é preenchido pela pessoa que se desloca ao escritório à procura de emprego no Grupo Pestana).

Análise e Reestruturação/Elaboração de Contratos de Trabalho, de Prestação de Serviços, Cessações Contratuais e Aditamentos:

Estas tarefas podem ser enquadradas no âmbito da Unidade Curricular de Jurisdição Laboral. Configuram uma estrutura e conteúdo distintos. Procedi à sua análise e

reestruturação (eram modificados pelo meu superior como forma de me explicar os trâmites com que deviam ser elaborados).

Admissão de Colaboradores no Sistema Informático:

Proceder à inscrição dos novos colaboradores na Segurança Social Direta, e no Sistema de Fundo de Compensação do Trabalho, ou seja admiti-los nos sistemas informáticos referidos, introduzir a palavra de acesso (consoante seja por exemplo, Carvoeiro Golfe ou Salvor S.A) onde o colaborador irá desenvolver funções, verificar a modalidade contratual, incluir os dados pessoais do trabalhador, o valor de ordenado a receber entre outras informações e validar a respetiva inscrição.

Mapas Financeiros:

Efetuar o lançamento no sistema informático interno, de variáveis respeitantes às presenças, folgas, férias, recuperações, trocas, entre outras informações que concernem ao colaborador na empresa, tanto para colaboradores efetivos como para os colaboradores em regime de *outsourcing* (trabalho temporário).

Esta atividade permite entender em concreto, como funciona o registo das variáveis na rede interna da empresa, cujas informações serão utilizadas no orçamento anual do grupo.

Os mapas financeiros contêm todos os dados relativos ao orçamento anual da empresa em que se incluem, os rácios, a contabilidade, os recursos humanos entre outros detalhes de carácter financeiro que possibilitam aos gestores um acesso eficaz à informação para melhor administrar o orçamento.

De referir que a empresa utiliza o *software minimal*, que é um programa de Gestão de Recursos Humanos para tratar todas as variáveis que irão ser introduzidas no sistema informático até à segunda semana de cada mês, para depois efetuar o processamento salarial, cuja documentação produzida será enviada para uma entidade bancária (que distribuirá para outras entidades bancárias). Como o grupo tem uma grande dimensão, estes processamentos a que assisti no Departamento de Recursos Humanos de Alvor referem-se aos hotéis na zona de Alvor e Carvoeiro, com exceção das Pousadas.

Análise de Ocorrências:

Esta atividade poder-se-á enquadrar no âmbito da Unidade Curricular de Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Procedi à análise e posterior cálculo, caso necessário de horas extras trabalhadas.

A cada mês as chefias de secções enviam para o departamento de Recursos Humanos, as folhas de presença, as ocorrências, as baixas médicas, ou seja a informação relativa ao colaborador durante o mês, que depois é transferida para mapas próprios criados em Excel onde ficam registadas as horas de trabalho, as folgas, as férias, as recuperações ou meias recuperações, para posterior cálculo das mesmas, este é um método de organização utilizado pela técnica de Recursos Humanos responsável pelo processamento dos salários.

As variáveis precisam ser tratadas até ao dia oito de cada mês para que sejam inseridas no *software minimal*.

A cada novo colaborador que é admitido, procede-se à sua inscrição no programa *minimal*, para que esteja registado no sistema.

Outras das atividades operacionais da Gestão de Recursos Humanos consiste no lançamento das variáveis, e sua confirmação (as horas extras, dias de descanso, recuperações, horas, dias de descanso, feriados e férias entre outros) informação processada pelo sistema minimal, que precisa ser revista para verificar se está em conformidade com o Banco de Horas que é um mapa contabilístico, sendo que a informação contida neste, é enviada para a contabilidade onde todos os valores ficam registados.

São solicitados com frequência o cálculo do valor base dos salários de um colaborador, por parte dos diretores ou administradores. Aquando do procedimento dos mesmos, atender às características civis do funcionário e de acordo com estas, efetuar de forma adequada o cálculo ajustado à pessoa.

Organização de Listagem de Estagiários:

O Grupo Pestana recebe anualmente estagiários vindos das escolas hoteleiras do país, para nos hotéis da Salvor S.A, em que o objetivo é colocarem em prática os conhecimentos adquiridos. A empresa disponibiliza várias frações nos apartamentos da Torralta, para alojar os estagiários que acolhe, sendo necessário organizar listagens com os respetivos nomes dos estudantes/estagiários, atendendo ao período de duração do estágio para que se consiga obter alojamento para os mesmos, de modo a coincidir com a entrada de uns e saída de outros e vice-versa.

Preenchimento de Certificados de Estagiários:

Esta tarefa é de carácter administrativo. Proceder ao preenchimento de todos os certificados dos diferentes estagiários, das diversas unidades, não só da Salvor S.A como das Pousadas Pestana, das unidades em Lisboa, e na Ilha da Madeira.

Avaliação de Desempenho:

As atividades em seguida descritas encontram-se inseridas no âmbito da Unidade Curricular de Avaliação de Desempenho.

Proceder ao preenchimento de todas as Fichas de Avaliação (Modelo) quer dos colaboradores, quer de Diretores/Chefias, através do nome e número de funcionário, categoria profissional, para posterior envio das mesmas nas respetivas unidades, onde os funcionários exercem funções e são avaliados.

Após o preenchimento dos respetivos documentos avaliativos, estes são enviados para os hotéis, para que depois de devidamente avaliados, sejam reenviados para o departamento de Recursos Humanos, onde serão introduzidos no *software minimal*, sistema informático em que se insere o número de colaborador e se confirma que o funcionário tem a avaliação do ano anterior, procede-se depois, à reconfirmação dos dados pessoais e regista-se a classificação obtida em cada item avaliado, no final da inserção no sistema, caso haja observações a fazer sobre a pessoa avaliada, estas têm a obrigatoriedade de ser assinaladas no programa.

Este processo exige um correto registo, a fim de ser entregue/enviados para os serviços centrais do Grupo Pestana situados em Lisboa.

1.4. Análise Crítica do Estágio

O estágio curricular possibilitou interagir, contatar e perceber a componente laboral diária, e empresarial da organização, permitindo também, aprender diretamente com os elementos que constituem a equipa de Gestão de Recursos Humanos da área Algarve:

-Chefia e Coordenação de Recursos Humanos para os hotéis

Mapas Financeiros.

-Coordenação Recursos Humanos Pousadas Algarve

Banco de Horas.

-Coordenação do Desenvolvimento e da Comunicação Interna

Avaliação de Desempenho, Auxílio na organização de listagens e recruta de estagiários.

-Programadora, especializada na gestão operacional / processamento salarial.

Análise de Ocorrências.

O estágio proporcionou também, de forma geral, conhecer e desenvolver as atividades inerentes ao departamento, quer no plano operacional, quer de desenvolvimento e comunicação interna, e de carácter burocrático - administrativo, facto que me conferiu na qualidade de estagiária uma percepção real e concreta de como se processa a gestão de pessoas no Grupo Pestana, promovendo um entendimento mais assertivo sobre o setor hoteleiro e as peculiaridades que o compõem.

Por outro lado, considero que este poderia ter abrangido, com maior frequência, uma componente mais prática relativa ao processamento de salários através do sistema *software* adotado pela empresa, para que dessa forma, adquirisse um conhecimento mais sólido, na vertente técnica da gestão propriamente dita, facto igualmente aplicável a nível curricular das disciplinas do mestrado.

Considero que deveria haver um maior incentivo a toda a vertente técnica (prática) das matérias e que isso se refletisse no exercício das atividades inerentes à função de Recursos Humanos, reitero o exemplo do processamento salarial, indispensável à gestão das pessoas.

Ainda no âmbito desta análise, pude constatar alguns constrangimentos derivados da necessidade da empresa fazer um planeamento de transferências de colaboradores entre hotéis, facto que verifica-se quando termina o período de época alta do turismo, e uma das unidades da zona encerra entre os meses de novembro e abril, implicando a deslocação dos colaboradores efetivos dessa unidade para outras que se encontram na mesma área geográfica, (ou até fora da área geográfica habitual) se esta deslocação não for muito distante, acaba por não ser inconveniente, contudo se implicar uma distância considerável, pode originar algum constrangimento.

Todavia é importante a noção de que este é um meio de rentabilizar os ativos humanos que continuam a exercer suas atividades na organização e, também, as próprias unidades, dado que não se justifica mantê-las em pleno funcionamento, devido à forte quebra do turismo no inverno.

São decisões que refletem uma visão estratégica de gestão da empresa para fazer face às desvantagens próprias da sazonalidade, a que a região turística está sujeita.

A minha apreciação global é positiva, porque me foi concedida a oportunidade de desenvolver trabalho, ainda que de modo abrangente, em diferentes áreas, designadamente burocrática, mas também técnico/operacional, e no âmbito da área de desenvolvimento e formação.

É igualmente importante destacar que os colaboradores da entidade acolhedora sempre se mostraram disponíveis no esclarecimento de dúvidas e, detiveram um papel preponderante no conhecimento adquirido durante o estágio curricular e, no acesso a dados fundamentais para a realização do presente relatório e estudo de caso.

1.5. Objetivo do Projeto

O objetivo deste projeto é através da literatura de autor investigada, consolidar conhecimentos, dos conceitos acerca do que se entende por Carreira, e de que modo a mesma evoluiu ao longo dos tempos.

Ao delinear o objetivo, e segundo o enquadramento teórico, conseguimos analisar o que se alterou efetivamente na noção de carreira, por consequência das mudanças sociais e o que se pretende atualmente das pessoas nas empresas.

Por outro lado, em relação ao Estudo de Caso, a finalidade que buscámos, foi compreender como o Grupo Pestana promove e desenvolve as carreiras dos seus colaboradores, retendo dessa forma, o talento individualizado, com a implementação de um programa especializado em carreiras, de nome *Growing Together* (Crescemos Juntos).

Captar o perfil da pessoa selecionada para ingressar no programa *Growing Together*, conhecer na generalidade o seu historial e também saber que perspetivas futuras têm na organização, integram parte essencial deste Estudo de Caso, porque possibilitam entender a relação estabelecida entre o colaborador e empresa.

Atendendo ao estudo dos aspetos anteriormente referidos, o objetivo final consiste em determinar de forma global uma correlação entre a revisão teórica e o Estudo de Caso, para obtermos as conclusões finais e conhecer quais os paradigmas que concernem ao desenvolvimento da carreira, no que respeita às pessoas e sobretudo como estas se sentem / vivenciam os programas de gestão de carreiras desenvolvidos para si mesmas.

Capítulo II. Revisão da Literatura

2. Desenvolvimento e Gestão de Carreiras, Retenção de Talentos e Competência

2.1. Um Conceito de Carreira

“Desenvolvimento da Carreira Profissional – Atividade organizada, estruturada e em contínuo processo, cujo objetivo é enriquecer os trabalhadores e, torná-los mais capazes.” Gomez- Mejía et. al. (2000:286).

A palavra “carreira” em língua portuguesa data de 1278. Trata-se de uma palavra que a GRH importou da linguagem comum e de acordo com Cunha et. al (2010:578) o conceito/termo estão conotados, à ideia de caminho, de percurso, de sequência, o que induz ao movimento, conclui-se assim que a Carreira não é estanque e está em contínua evolução.

“A questão “o que é uma carreira?” não é pois de fácil resposta. Ab initio, importa referir que todos os seres humanos - uns mais do que outros – procuram atingir um nível de desenvolvimento pessoal ao longo da vida. Para grande parte das pessoas, esse desenvolvimento é sinónimo de desenvolvimento profissional.” Cunha et. al. (2010:576).

“O conceito de carreira tem subjacente esse princípio, de modo que a gestão de carreiras deverá responder às necessidades de desenvolvimento individuais, mas não só. Deverá também responder às necessidades organizacionais em termos de Recursos Humanos, pois uma organização é composta por múltiplas funções, mais ou menos interligadas. Uma correta gestão de carreiras poderá dar acesso quer a sentimentos individuais de crescimento psicológico, quer à formação/preparação, no interior da própria empresa, de colaboradores que, a prazo, serão necessários para o alcance dos objetivos organizacionais.” Cunha et. al. (2010:576).

Segundo os autores, Cunha et al. (2010) existem distintos entendimentos sobre a definição de carreira, referem-se, a perspetiva tradicional e as novas carreiras.

“Uma primeira visão de carreira é a de carreira enquanto desenvolvimento profissional (...) Tradicionalmente, um funcionário público era primeiro contratado para uma categoria e função de uma dada carreira (carreira administrativa ou carreira técnica, por exemplo). O funcionário sabia de antemão que, após um determinado período, subiria de escalão, mesmo que se mantivesse na mesma categoria. Sabia também a que categorias se poderia candidatar quando algum concurso interno fosse desencadeado, bem como as categorias seguintes que poderia vir a ocupar. Tipicamente, o funcionário fazia todo o seu percurso numa dada direção geral e dela saía apenas quando atingisse a idade requerida para a aposentação.” Cunha et al. (2010:579).

“Em suma, de um ponto de vista tradicional, carreira reflete a noção de progressão vertical na hierarquia de uma organização, à qual estão associados um *status* crescente e maiores ganhos financeiros” Martins, 2001, citado por Cunha et.al. (2010:580).

Segundo os autores, Cunha, et. al (2010) a noção de carreira tem adquirido uma aceção diferente, nos últimos anos. No passado estávamos perante uma carreira confinada a um reduzido segmento de mercado, por exemplo o renomado artista, Raúl Solnado, sobretudo reconhecido pelos *sketches* humorísticos fez também outras atividades como cantar, gravar discos, programas de televisão, ou seja, é necessária a consciência de que estas atividades não se desenvolveram mediante um processo padronizado, mas sim provieram da junção de dois fatores distintos: o aproveitamento das oportunidades que o setor artístico foi proporcionando e, naturalmente, a vontade e os interesses do próprio.

Ou seja “Nesta aceção, a carreira de um indivíduo é diferente da de qualquer outro. Carreira é aqui utilizada com um sentido diferente dos anteriores. É o acumular de atividades de experiências de trabalho que um indivíduo vai prosseguindo ao longo da sua vida e que são responsabilidade do próprio” (Greenhaus e Callanan (1994) citado por Cunha et al, 2010:584).

Em síntese, através dos seguintes autores, a ideia de carreira não é percecionada no sentido de requerer estabilidade a uma área profissional específica nem depende de hierarquias na empresa, mas sim Nicholson e West (1989) citado por Cunha et.al.

(2010) sugerem a expressão “histórias de trabalho” na designação desse processo cumulativo de experiências relacionadas com o trabalho.

“Uma última visão de carreira é a que se concebe como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida”. Collin e Watts, (1996); Bird, 1996 *in* Cohen (2001). Se na conceção anterior o foco era no exterior do indivíduo, na trajetória profissional global que ele vai construindo ao longo da sua vida ao longo da sua vida de trabalho, a ênfase é agora colocada nas suas perceções, e nas interpretações relativas às suas experiências profissionais.

Trata-se de uma perspetiva mais dinâmica, e atenta às vivências subjetivas das atividades que constituem a história profissional individual. Carreira é aqui entendida como o conjunto de mudanças nas aspirações, conceções e atitudes dos indivíduos face à sua vida profissional ou, como definem Collin e Watts 1996 p.393. Como “um desenvolvimento de um indivíduo em termos das suas aprendizagens e trabalho ao longo da vida” citado por Cunha et. al. (2010:585).

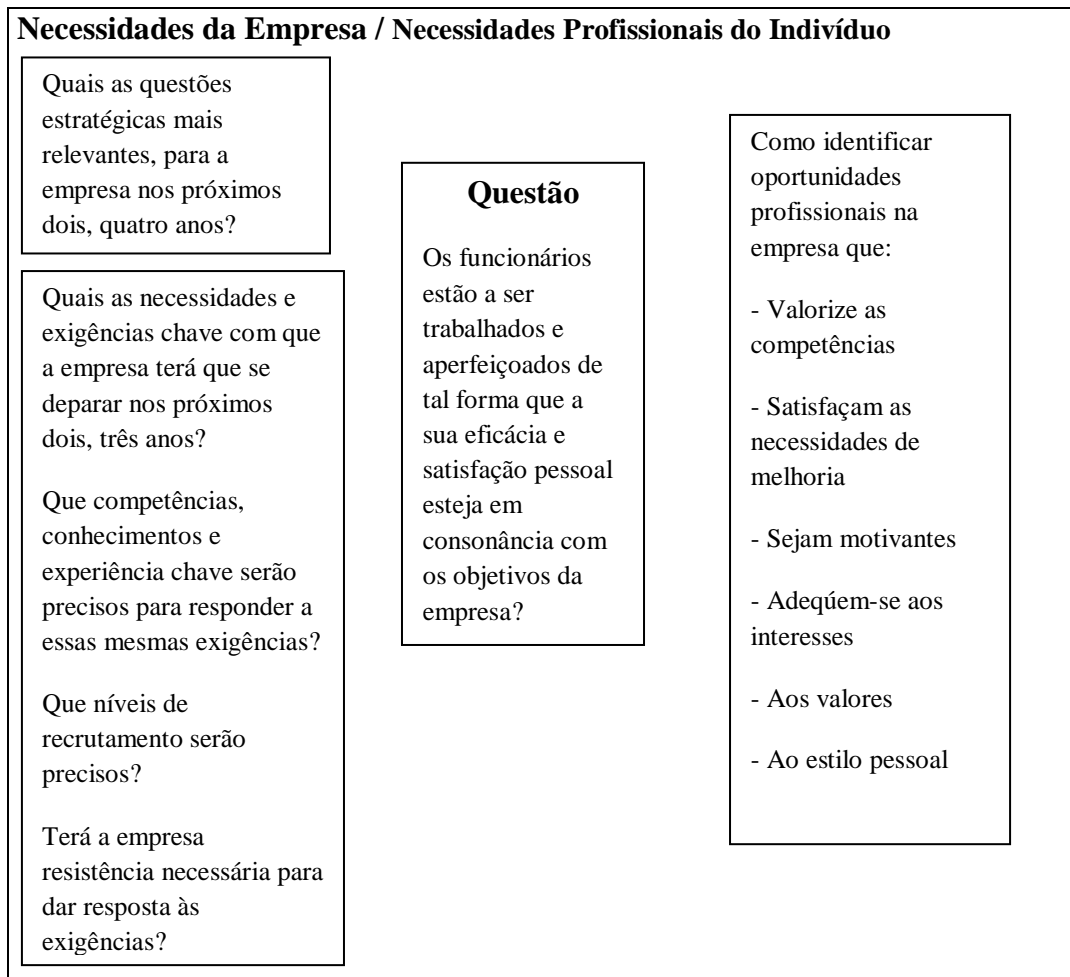
“A área de desenvolvimento da carreira profissional é bastante jovem / recente – a maioria dos programas dedicados ao desenvolvimento da carreira profissional começaram a ser implementados na década de setenta – mas evoluíram com grande rapidez ao longo da última década. Gomez- Mejía et. al. (2000:286).

“As empresas que tiveram mais sucesso com os programas de desenvolvimento da carreira dos seus funcionários, foram aquelas que os integraram (colaboradores) com outros programas de Gestão de Recursos Humanos, como a avaliação de desempenho ou os programas de formação” Gomez- Mejía et. al. (2000:286).

Mediante o autor, Gomez- Mejía et. al. (2000:287) De início as organizações criaram programas de desenvolvimento de carreira com o propósito de fazer face às necessidades da empresa (Como preparar o colaborador para vagas antecipadas na direção) e não para satisfazer a necessidade do colaborador em si. Contudo, nos últimos tempos, essa forma de perspetivar a carreira tem vindo a se alterar, porque começou-se a

atender a gestão e o desenvolvimento da carreira, como um meio de satisfazer não só as necessidades empresariais, como também individuais, respeitantes ao colaborador.

Figura 8-1 Sistema de Desenvolvimento da Carreira Profissional: Ajustar as necessidades da organização com as necessidades profissionais individuais.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Gutteridge, T.G.,LeiBowitz, Z.B.y Shore, J.E. (1993), citado por Gomez- Mejía et. al. (2000).

“As empresas perspetivam atualmente, o desenvolvimento da carreira profissional como uma alternativa para evitar a saturação, para informar os colaboradores sobre as possibilidades profissionais, para melhorar a qualidade de vida no trabalho e, para cumprir os seus objetivos de não discriminação laboral” Gomez- Mejía et. al. (2000:287).

“Esta mudança é principalmente resultante da combinação de pressões competitivas como a redução dos modelos de trabalho e as mudanças tecnológicas, e dos pedidos dos colaboradores para se desenvolver na empresa e aperfeiçoar as suas competências” Gomez- Mejía et. al. (2000:287).

De acordo com Gomez-Mejía et. al. (2000:287) na atualidade, o desenvolvimento e gestão de uma carreira implica uma participação ativa da própria pessoa / colaborador no planeamento e gestão dos possíveis caminhos que tome a sua carreira profissional.

“A organização deve perspetivar o desenvolvimento e gestão da carreira como uma estratégia chave se pretende sobreviver numa envolvente cada vez mais competitiva e global” Gomez- Mejía et. al. (2000:287).

“Na era da informação, as empresas baseiam mais a sua competitividade no conhecimento e competência dos colaboradores que nos custos de mão-obra ou na capacidade produtiva” Gomez- Mejía et. al. (2000:287).

“Apesar do colaborador estar inteirado dos planos da empresa, a pessoa em questão não podia participar nas decisões relativas ao seu aperfeiçoamento. Atualmente, isso mudou, e existem muitas empresas que decidiram que os seus colaboradores devem desempenhar um papel ativo na gestão e concretização dos seus próprios projetos de desenvolvimento / evolução”. Gomez- Mejía et. al. (2000:288).

De uma perspetiva organizacional, a gestão de carreiras passa muito pela identificação de talentos, dos colaboradores chave. É fulcral conservar e valorizar os trabalhadores mais capazes e os que evidenciam um potencial de desenvolvimento e de constante adaptação às solicitações da organização – *high performers* – (Greenhaus et al., 2000 e Duarte, 2006 citados por Jacinto, 2008:2).

“A gestão de talentos não é mais que a implementação de estratégias integradas ou sistemas designados para aumentar a produtividade no local de trabalho pelo desenvolvimento de processos de melhoria para atrair, desenvolver, reter e utilizar as pessoas com competências e aptidões requeridas para ir de encontro às atuais e

futuras necessidades do negócio”. (Lockwood, N.R., SPHR, GPHR, M. A., 2006 citados por Jacinto, 2008:2).

Todavia esta gestão é marcadamente influenciada por fatores externos como a economia, a expansão global e as fusões e aquisições, sendo elementar para o seu êxito, a concordância com o objetivos estratégicos, a participação ativa do CEO e a gestão do capital humano. O que vai além de planos de sucessão para cargos de liderança superiores, as empresas que valorizam o talento, têm um respeito profundo pela cooperação das pessoas a todos os níveis, atualmente e no futuro.

“Na sua essência, o talento é o veículo que move a organização até onde ela quer ir”. (Lockwood et al, 2006 citados por Jacinto, 2008:2).

No que concerne à carreira e ao indivíduo, a responsabilidade/ comprometimento para com a evolução e gestão de uma carreira, torna-se obrigatoriamente, partilhada e a conceção de carreira nitidamente mais abrangente e dinâmica. (Duarte, 2006 citado por Jacinto, 2008:5).

“Todavia, a carreira é própria do indivíduo; a gestão de carreiras é uma atividade individual e não da organização porque deriva de papéis de trabalho que o indivíduo vai desempenhando ao longo da vida, compreendendo posições, obrigações, ou atividades e decisões relacionadas com o emprego, por um lado, e as interpretações subjetivas de acontecimentos relacionados com o trabalho como as aspirações, as expetativas, os valores, as necessidades e os sentimentos” (Greenhaus, et., al., 2000 citados por Jacinto, 2008:5).

De acordo com o autor, Jacinto (2008:5), é necessário atender ao fato de que para gerir um talento e garantir em simultâneo uma movimentação estável dos recursos para posições – chave, a empresa tem de compreender a base sobre a qual as pessoas/ colaboradores tomam as decisões, ou seja uma organização não pode assumir que o seu colaborador irá aceitar prontamente promoções, e outras atribuições que lhe são concedidas. “Os interesses de carreira pessoais, as considerações familiares e as escolhas do estilo de vida habitualmente perturbam os melhores planos da organização” (Greenhaus et. al., 2000 citados por Jacinto, 2008:5).

Segundo, o autor Greenhaus et. al. 2000 citados por Jacinto, 2008:5 o que ocorre é que o ser humano busca muito mais que compensação monetária e estabilidade no seu emprego. A tendência geral é o colaborador indica que a pessoa seja mais assertiva em relação às suas necessidades e disposto a rescindir com a empresa que falham em proporcionar oportunidades em consonância com os seus interesses e necessidades.

De acordo com Cordeiro (2012:24) devido às mudanças cada vez mais rápidas e profundas nas organizações que resultam dos constantes avanços tecnológicos, das transformações económicas e do aumento da competição e consolidação da globalização, verificam-se impactos significativos para a Gestão das Pessoas e também para a gestão das carreiras.

De acordo com Albuquerque, 1999 citado por Cordeiro (2012:24) “a evolução dos modelos de gestão das empresas, de um padrão de controlo para um padrão/ modelo de comprometimento, obrigou a rever todo o sistema de Gestão de Pessoas de modo a garantir o comprometimento dos seus empregados e a concretização da sua estratégia empresarial”.

“Observando as carreiras modernas, os sistemas de carreira baseados em posições hierárquicas devem ser substituídos pelos baseados em qualificações, competências e experiências.” (Velo, 2009; Dutra, 2010 citados por Cordeiro (2012:26)).

Dutra (2010) citado por Cordeiro (2012:26) vê a gestão da carreira pela organização como uma sequência de posições e trabalhos realizados pelo indivíduo, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento da empresa, também trazendo a função de mediação entre as partes como parte essencial do conceito.”

2.2.As Novas Carreiras

Segundo Arthur, 1994 citado por Cordeiro (2012:30) a perspectiva tradicional da carreira baseia a gestão em grandes empresas, com estruturas hierarquizadas e atua em

ambientes internos e externos estáveis. Tais teorias foram produzidas e estavam em consonância com os paradigmas da era industrial, onde as grandes organizações se desenvolviam e geravam riqueza e postos de trabalho, que atendiam a necessidades individuais de longo prazo Arthur et al, 1999 citado por Cordeiro (2012:30).

Contudo, este paradigma alterou-se, sendo que a chave da diferenciação e da competitividade começou a ser a inovação e, competidores menores e mais flexíveis começaram a ganhar destaque. Este novo cenário sócio – económico foi apelidado de Nova Economia (Arthur et al, 1999 citado por Cordeiro (2012:31)) ou Economia do Conhecimento (Foray; Lundvall, 1996 citado por Cordeiro (2012:31)).

-Nova Economia: “Caraterizada por diversos movimentos nas organizações, tais como o *downsizing*, reengenharia, novas tecnologias da informação, globalização e aumento da competição, implicando no desenvolvimento de formas mais flexíveis e horizontais de organizar o trabalho. Para serem competitivas, as organizações precisavam ser menores e mais ágeis diante das mudanças do mercado que se tornam frequentes. Duas qualidades principais dessas transformações podem ser apontadas: velocidade e complexidade.” (Hall, 2002 citado por Cordeiro (2012:31)).

-Economia do Conhecimento: Tem duas características principais, a primeira é que a competência humana é o centro do desenvolvimento social de qualquer sociedade e a segunda é que a economia é mais fortemente e mais diretamente baseada na produção, distribuição e uso do conhecimento do que no passado. (Foray; Lundvall, 1996 citado por Cordeiro (2012:31)).

É necessário atender que os novos paradigmas sócio – económicos geram de fato mudanças, no modo como perspetivamos a carreira na organização, ou seja derivado destas alterações, e de acordo com Cordeiro (2012:32), a aprendizagem/o saber passa a ser uma componente fundamental na gestão da carreira. Quanto mais se aprende, maior a empregabilidade. Os melhores empregos são os que proporcionam aprendizado e não estabilidade. Nesta conjuntura, a carreira é tida como um repositório de conhecimento e uma proveniência de diferenciação no contexto empresarial (Arthur, 1994 citado por Cordeiro (2012:32)).

Após o surgimento destes conceitos, despontam duas diferentes abordagens que refletem sobre a questão das novas carreiras, por um lado, a abordagem de Douglas Hall, designada de Carreira Proteana e por outro, a Carreira Sem Fronteiras (*Boundaryless Career*).

De salientar que ambos os autores, desenvolvem as suas teorias, a partir das mudanças descritas procedentes do conceito da Nova Economia.

2.3.Carreiras Sem Fronteiras:

Segundo Cordeiro (2012:33) John Welsh, CEO, *General Electric* descreveu a “organização sem fronteiras” como um contraponto à organização tradicional e formal.

De acordo com Cordeiro (2012:33) Michael Arthur foi influenciado pela definição de Welsh, devido ao conceito de carreira dado pelo CEO da *General Electric* e também por Quinn, pelo seu livro “*Intelligent Enterprise*” e pelo novo paradigma da economia do conhecimento, no desenvolvimento da sua teoria de carreira. A indagação sobre como os princípios de carreira mudariam para que os indivíduos se adaptassem a essa nova realidade fez com que o pesquisador definisse o conceito de carreira sem fronteiras (*Boundaryless Career*).

Segundo Veloso, 2009 citado por Cordeiro (2012:34) “a conceção de carreiras sem fronteiras não caracteriza nenhuma forma singular de carreira, mas abrange possíveis formas que desafiam as conceções tradicionais de trabalho. Nesse sentido, Michael Arthur sistematizou textos que tratavam das novas tendências do trabalho que se refletem nas posturas do trabalhador e das organizações”.

“O ator da carreira é modelado pelas forças económicas e também modela essas forças, logo ele é produto e produtor do ambiente de trabalho em que participa, revertendo a lógica da carreira tradicional que via o ator de carreira como passivo perante as mudanças ambientais” (Arthur, 1994; Arthur et al, 1999 citados por Cordeiro (2012:34)).

A carreira sem fronteiras ou (*Boundaryless Careers*) pretende perceber o lado subjetivo da mesma, além do lado objetivo, promovendo o equilíbrio entre ambos (Arthur, et al, 1999 citado por Cordeiro (2012:34).

Briscoe; Hall, 2006; Arthur, 1994 citados por Cordeiro (2012:34) referem que esta salienta as diversas hipóteses que a carreira apresenta, o que significa que ela não está associada a uma única organização e não é representada numa sequência ordenada vertical. O suporte de uma carreira deste género, são fatores extra organização, que admitem os relacionamentos familiares e pessoais como preponderantes e que de fato, uma carreira sem fronteiras deve ser perspectivada numa visão subjetiva pela própria pessoa.

Num designado “negócio inteligente” (*intelligente entreprise*) as pessoas buscam desenvolver “carreiras inteligentes” (*intelligente careers*) onde procuram aperfeiçoar as seguintes competências (Arthur et al, 1995 citado por Cordeiro, 2012:34).

-**Knowing Why** ou Saber Porquê: a natureza e extensão da identificação do empregado com a cultura e objetivos da organização empregadora.

-**Knowing How** ou o Saber Como: capacidades e conhecimentos que o empregado traz, para o Know - How geral da organização.

-**Knowing- Who** ou o Saber Quem: um conjunto de relacionamentos interpessoais com o qual o empregado contribui para a rede de relacionamentos da organização.

Verifica-se que estas competências individuais básicas, são fundamentais para a construção de competências essenciais das entidades empregadoras e contribuem para que as empresas se tornem negócios inteligentes.

2.4.Carreiras Proteanas:

A palavra “proteana” é sinónima de flexibilidade com uma conotação especial de mudar de forma. O poder do conceito de carreira proteana está relacionado em parte com a sua

ressonância com questões modernas de trabalho flexível e contingente (Inkson, 2006 citado por Cordeiro (2012:37)).

Mediante Cordeiro (2012:37) tendo consciência de que vivemos num mundo que está em constante mudança, que é cada vez mais célere e complexo, o contrato laboral passou efetivamente a ter uma visão de mais curto prazo, sendo diariamente renovado, sustentado em necessidades atuais e de desempenho. E é neste aspeto que se pode caracterizar a carreira proteana, devido às modificações frequentes, Auto invenção, autonomia, gestão a que está sujeita, consequência das necessidades da pessoa ao contrário das necessidades da organização.

Segundo Cordeiro (2012:38) para compreender a essência da carreira proteana, é preciso atender que este género de carreira é gerido pela própria pessoa, e não pela organização, mediante as suas necessidades, valores e busca do seu sucesso psicológico, em vez de uma definição externa de sucesso.

“Para que o ator da carreira proteana tenha sucesso em sua carreira é necessário que ele seja altamente flexível e adaptativo. Todavia a adaptabilidade deve ser guiada por um forte e claro senso de identidade. A identidade e a autoconsciência funcionam como uma bússola interna para as decisões de carreira” (Hall 2002 citado por Cordeiro (2012:38)).

Hall 2002 citado por Cordeiro (2012:38) menciona dois elementos principais da carreira proteana: o autoconhecimento e a adaptabilidade. Ele considera esses elementos meta competências, porque são capacidades necessárias para aprender a aprender.”

O mesmo autor refere ainda que o empregador desempenha neste processo, o papel de prover oportunidades, flexibilidade e recursos para possibilitar que o empregado desenvolva essas meta competências e esteja no comando da própria carreira. Essa é uma importante moeda de troca na relação entre empregado e empregador, ou seja, o empregador oferece oportunidades de desenvolvimento e ganhos de curto prazo para o empregado que, por sua vez, oferece desempenho e esforço adicional, dentro do contrato psicológico desenvolvido entre as partes.”

2.5. Talento e Competência

Nesta abordagem à literatura, avaliou-se, igualmente pertinente referenciar não só a área do desenvolvimento e gestão da carreira em si, como também o talento e o conceito de competência.

Considera-se importante, indicar alguma literatura sobre talento e competência, pelo facto de que só ingressa no programa de desenvolvimento de carreira do Grupo, colaboradores que apresentem talento e competência no exercício das funções.

De acordo com os estudos de Buckingham e Coffman (*apud* KOFMAN, 2002, pg. 67) citados Carmo (2007:16) que tinham como objetivo a investigação da efetividade organizacional desenvolvidas pela empresa Gallup no período de 1975 a 2002, os autores verificaram que os empregados/funcionários de talento excecional precisam de chefias também estas, distintas. De frisar que um funcionário talentoso pode aceder a uma empresa devido a um líder com carisma, aos benefícios e aos programas de treinamento de qualidade que a empresa faculta.

Segundo Carmo (2007:17), o talento funciona como promotor fundamental ao desempenho da própria organização e que a capacidade da mesma em atrair, proporcionar condições para desenvolver e manter profissionais de alto rendimento será uma vantagem competitiva no futuro.

Seguindo este pensamento, e ainda de acordo com Carmo (2007:17) as políticas adotadas pelas organizações adquirem importância e o talento humano, como recurso, são essenciais como fator estratégico para as empresas contemporâneas.

As organizações recorrem aos melhores talentos como meio de solucionar questões que se apresentam cada vez mais complexas e também promovem a intervenção destes profissionais em todas as atividades de carácter inovador Carmo (2007:17).

Outro dos conceitos a abordar, é o de competência, e existem vários autores que apresentam ideais, um pouco distintas sobre em que se baseia a competência.

Zarifian, 2001 citado por Bispo (2007:40) no seu conceito de competência, refere que quanto maior a complexidade das situações, maior será a inteligência requerida fundamentada nos conhecimentos adquiridos, este conceito assenta na capacidade da pessoa se adaptar às situações de trabalho, apresentar iniciativa de modo responsável e reconhecido.

Dutra, 2002; Fleury, 2002 citados por Souza Bispo (2007:40) referem que Le Bortef analisa o conceito, como “*competência em ação*”, “o que significa que valoriza a capacidade de mobilizar conhecimentos em diferentes contextos e isto resulta da experiência de vida, educacional e profissional das pessoas.

Souza Bispo (2007:40) citando Fleury (2002:55) define, ser competente como “saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor económico à organização e valor social ao indivíduo”.

Atendendo ao tema do Estudo de Caso, intitulado de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras considerámos relevante abordar brevemente, a literatura de autor complementada com teorias relacionadas à retenção de talentos e competência interligando estes três conceitos.

Capítulo III. Desenvolvimento e Gestão de Carreira no Grupo Pestana

3. Introdução

O tema escolhido para o presente trabalho académico, é o Desenvolvimento e Gestão de Carreiras no Grupo Pestana.

Esta opção deve-se ao facto do tema suscitar interesse e também porque, tomou-se conhecimento, aquando do estágio, de um programa destinado em exclusivo, à promoção e apoio do desenvolvimento e gestão da carreira, implementado pelo Grupo

Pestana, que dá pelo nome de *Growing Together* (Crescemos Juntos) inserido na plataforma *online* Campus Pestana.

Este funciona como um curso dirigido a tutores cujo objetivo é identificar colaboradores com potencial, e elaborar um plano para que os mesmos, de acordo com as suas competências, desenvolvam e o coloquem em prática no seu departamento.

Considerou-se que este seria um tema atrativo e desafiante, através do estudo e compreensão de quais as vicissitudes e novos paradigmas que revestem o desenvolvimento da carreira numa empresa hoteleira de grande dimensão, a complexidade inerente, os meios e que papel desempenha o próprio colaborador e a entidade empregadora em todo este processo.

Para que o estudo de caso se concretize, considera-se imperativo abordar os seguintes itens a analisar:

-Apresentação do programa de desenvolvimento de carreira e seu funcionamento – *Growing Together*;

-Recolha de testemunhos de quatro colaboradores selecionados para o programa; (Análise / Perceção Individual da sua Experiência enquanto Participantes);

-Análise de Conteúdo;

-Relação - Análise do Conteúdo Discursivo e Abordagem à Literatura;

-Conclusões do Estudo;

Considera-se que tanto na perspetiva empresarial, como na humana, esta temática é relevante e complexa, pois possibilita à organização, manter os melhores profissionais (Retenção de Talentos), o que é vantajoso para a mesma, e pode comportar elevado significado.

3.1.Desenvolvimento e Gestão de Carreiras: *Growing Together* (Crescemos Juntos)

De acordo com o tema selecionado, Desenvolvimento e Gestão de Carreiras no Grupo Pestana, é fundamental, proceder à apresentação do programa – *Growing Together*.

Abaixo, inicia-se a explicação em que este programa consiste.

O *Growing Together* é um programa desenvolvido pelo Grupo Pestana, cuja formação permite às Chefias e aos Diretores sinalizar profissionais de elevado desempenho e potencial para que possam exercer posições de liderança, facultando-lhes, a oportunidade de gerir e desenvolver a sua própria carreira.

Enumero em seguida, os objetivos específicos do programa que são:

- Associar o desenvolvimento de carreiras, a visão, missão e valores do Grupo Pestana;
- Identificar como aplicar a metodologia do desenvolvimento de carreiras;
- Identificar e associar devidamente o Mix de Competências entre estas, Competências Pestana, Competências de Liderança, e Gestão e Competências Técnico – Profissionais;
- Conhecer como efetuar a análise de competências e potencial, realizar planos individuais de desenvolvimento e planos de sucessão;

É fundamental, a noção de que apesar do grande objetivo do programa, estar relacionado às garantias de planos de sucessão de liderança no Pestana Turismo, existem outros objetivos designados ao Pestana Turismo para com as chefias e colaboradores, que representam a conduta que ambos devem praticar, entre estas, figuram para a Chefia, as seguintes:

-Deter de uma visão geral das competências da sua equipe;

-Ser capaz de gerir a evolução da mesma;

-Possuir aptidão para reconhecer colaboradores talentosos, com ambição e potencial;

O papel da chefia requer também um seguimento, controle e análise frequentes do desempenho coletivo, assinalando quais os contributos dados por cada pessoa para atingir os objetivos comuns;

- Estar apto para aconselhar os colaboradores sobre como evoluir;
- Atingir e manter um nível de excelência em liderança, apropriado ao crescimento do Pestana Turismo;

Para o Colaborador, como acima referido, existem também procedimentos a adotar, são eles:

- Assimilar e compreender qual a sua missão e papel dentro da empresa;
- Comprometer-se com a organização para cursar a formação, e adotar uma atitude dinâmica, pro ativa e co – responsável;
- Ter noção de quais as competências que tem, e quais as que lhe faltam adquirir;
- Aperfeiçoar as competências através de um Plano de Desenvolvimento Individual;
- Estar preparado para assumir uma posição de liderança no futuro;

No programa de desenvolvimento de carreiras *Growing Together* adotado pelo Grupo Pestana, **existem cinco fases distintas**, que devem ser cumpridas para que o projeto e a sua finalidade se concretizem, são estas:

1- O planeamento das necessidades de sucessão e os planos de carreira, sendo que estes necessitam ser concebidos, baseados nos objetivos da unidade de negócio imediatamente antes de elaboração dos orçamentos anuais.

Atendendo a que os profissionais selecionados tem de aliar não só o talento e bom desempenho, como também envolvimento/ comprometimento para com a empresa, dado que não basta o colaborador possuir talento e não se envolver com a empresa, é categórico que denote ambas características.

2- Avaliar o desempenho nas atuais posições de trabalho, ou seja, valorizar o resultado da avaliação de desempenho do respetivo colaborador como fator de seleção do colaborador a frequentar o programa.

3- Avaliar as competências e o potencial, são essenciais, porque valorizam o aspeto comportamental e funcional para identificar quais as competências obrigatórias para cumprir determinada função.

4- Planear o desenvolvimento individual, o que implica, facultar o conhecimento e promover a aprendizagem, obtendo um conjunto de competências particulares que proporcionem a evolução da carreira, e cujo objetivo é destacar as áreas de oportunidade de melhoria, para, de forma mais eficaz, retificar as falhas de competência que sejam apuradas.

5- Planear a sucessão, implica nomear previamente tais profissionais, que apresentem distinto desempenho, com o objetivo de prepará-los para assumir cargos de chefia, liderança e gestão. Estes colaboradores deverão ser preparados pelo Diretor de cada unidade de negócio e também pelo responsável de Desenvolvimento Organizacional e, por fim, submetido a aprovação na respetiva área.

Conforme, anteriormente mencionado, o *Growing Together* atribui grande relevo à questão do Mix de Competências, inerentes ao complexo processo do desenvolvimento da carreira.

Competências, essas identificáveis para uma determinada atividade e que estão por norma associadas em grupos, segundo o seu cariz.

Esses grupos aliam um conjunto de capacidades/aptidões que podem apresentar o seu enfoque a vários níveis, entre eles, as Competências:

-Pestana (Aptidões relacionadas aos Valores do Grupo Pestana, no desempenho das atividades, aplicam-se a todos os colaboradores, sem exceção, autonomamente da sua posição hierárquica) realizar os Valores, Atitude Positiva e Pro - Ativa, Entusiasmo e Simpatia, Trabalho em Equipa, Ética e Responsabilidade, Qualidade Superior e Renovação e Ousadia;

-Liderança e Gestão (Transversais a todas as unidades e dividem-se em sete grupos) Desenvolvimento do Negócio, Organização e Planeamento, Liderança, Tomada de Decisão, Relacionamento Interpessoal, Obtenção de Resultados e Comunicação;

-Técnico – Profissionais (As competências técnico - profissionais apresentam especificidade de acordo com a área de atividade, e são fundamentais para o bom desempenho da mesma, estas são aptências referentes a cada grupo funcional, como por exemplo, finanças, comercial, alimentação e bebidas, alojamento entre outros.

O facto de serem competências características implica que as mesmas devam ser reconhecidas por cada um dos responsáveis operacionais pelo desenvolvimento deste programa.

É também de referenciar que a análise das competências e do potencial do profissional decorre de uma prévia preparação de entrevista da chefia com o colaborador.

Estas entrevistas ocorrem em reuniões pré definidas, sendo de extrema importância que decorram num ambiente tranquilo para ambas as partes, respeitando os seguintes itens:

-Preparação prévia;

-Refletir as necessidades do plano de sucessão (novas posições e substituições, preparação das segundas linhas);

-Identificar as áreas de desenvolvimento, oportunidades de melhoria e decisão sobre o caminho a seguir;

Ou seja, a análise de competências visa demonstrar o potencial para assumir cargos de responsabilidade e avaliar as necessidades de treino, formação e acompanhamento necessários, tendo como escala classificativa, o quadro abaixo apresentado.

Escala de Classificação:

100% Muito Boa	Reconhecido como uma referência na competência. Orienta, ensina e/ou lidera outros na aplicação da mesma.
75% Boa	Aplica a competência sem acompanhamento e supervisão.
50% Satisfaz	Demonstra a competência de forma não regular e requer supervisão eventual.
25% Necessita de Melhorias	Necessita de forte desenvolvimento na competência e de supervisão constante.

Fonte (.) “*Growing Together*” Programa de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras – Grupo Pestana

3.1.1. Plano Individual de Desenvolvimento

Apresenta-se como outro dos pontos de interesse nesta abordagem e compreensão do programa de desenvolvimento e gestão de carreiras do Grupo Pestana.

Este plano decorre da avaliação de desempenho, da redefinição de objetivos e, por último, da análise de competências e, tem como principal intuito, colmatar as áreas de desenvolvimento e a promoção da aprendizagem das competências específicas fundamentais para o desenvolvimento da função.

Existem questões base que permitirão organizar melhor este plano individual de desenvolvimento, entre elas:

-O quê? “Que competência irá ser desenvolvida.” Desenvolver a capacidade de planeamento.

-Como? “ Que meios são necessários para esse efeito (*coaching*, formação teórica, on the job, etc...) ” através de reuniões específicas que integrem técnicas de *coaching*.

-Quem? “ Identificação do Responsável do Estágio” Por exemplo, Diretor de Marketing e Eventos, *Sales Strategy*.

-Quando? “ Calendarizar as ações / impacte no tempo.” Por exemplo, No terceiro trimestre.

Este programa tem presente que um planeamento de progressão da carreira que seja bem-sucedido procura o apoio da gestão de topo e a respetiva inter-relação com outras atividades do Pestana Turismo.

Métodos de desenvolvimento aplicam-se segundo a ideia do que representam, os seguintes conceitos implementados pelo Grupo Pestana:

-Reuniões específicas;

-Nomeação de assistentes;

-Off the Job Training;

-Ateliers de Formação;

-On the Job Training;

-E - Learning;

-Job Rotation;

-Coaching;

-Formação Externa;

3.1.2.Plano de Sucessão

Este plano tem como objetivo a identificação de posições – chave de liderança e gestão, tendo que ser devidamente preparado pelo diretor de cada unidade de negócio e pelo responsável de Pestana Turismo e, por fim, submetido à administração da área.

De salientar que a carreira pode incluir um conjunto de possíveis movimentos entre várias posições dentro de uma unidade, que poderá ser transversal a vários departamentos, vertical no mesmo departamento ou outra, sendo que o grande objetivo do mesmo é que o colaborador esteja preparado para garantir a nova posição na empresa.

Um dos planos de sucessão apresentados pelo *Growing Together* descreve, por exemplo, para que serve, o responsável e, a data, tendo também enumerados os diversos departamentos / áreas de atuação, por exemplo, “Chefe de Portaria” e os respetivos códigos de preenchimento.

Considera-se fundamental, num programa de desenvolvimento de carreiras, a exigência de um elevado comprometimento profissional para com a organização, sendo preciso que ambas as partes, assinem um acordo, para que o Grupo Pestana, neste caso, permita esta formação, existindo um protocolo formal que inclui a assinatura de uma minuta.

Nesta parte do trabalho foi apresentada a caracterização do programa de desenvolvimento de carreiras do Grupo Pestana, dirigido à formação de tutores que irão

delinear um plano a desenvolver para o colaborador identificado, que demonstre competências a desenvolver.

3.2. Metodologia de Estudo – Recolha de Testemunhos Reais e Análise de Conteúdo

A metodologia de estudo utilizada consistiu na recolha de testemunhos de quatro colaboradores do Grupo Pestana que frequentam o programa de desenvolvimento e gestão de carreiras do grupo hoteleiro, denominado de *Growing Together*.

O *Growing Together* é uma plataforma de formação *online* que tem por objetivo dar formação às chefias no sentido de sensibilizá-las a identificar potenciais colaboradores que demonstrem aptidões e competências para progredir na carreira e a partir identificação/ sinalização, elaborar um plano para os funcionários selecionados aperfeiçoem as suas capacidades.

Para que a pesquisa se concretizasse, apresentou-se a ideia de estudo (Recolha de Testemunhos – Casos Reais) à Coordenadora de Desenvolvimento e Comunicação Interna da Área Algarve, Dra. Helena Lopes que se disponibilizou de imediato em facultar os contatos eletrónicos de quatro colaboradores selecionados para o programa de desenvolvimento de carreira.

Saliente-se também que para aceder às perguntas que integram este Estudo de Caso, seleccionámos a revisão teórica, estudámo-la e de acordo com os objetivos definidos, foram elaboradas as questões que constituem a base do estudo.

De evidenciar que devido a estes colaboradores não habitarem geograficamente próximo, elaborámos um corpo de *e-mail*, em que explicámos o propósito do estudo, e onde foram enviados em anexo, os respetivos questionários, contendo perguntas abertas, com o intuito de perceber o que cada uma destas pessoas pensa de sua própria experiência no programa, obtidas as respostas, numa fase posterior, procedemos à análise das mesmas.

O objetivo maior deste Estudo de Caso é compreender a perspectiva e opinião individual que cada entrevistado tem acerca do programa de carreiras e de que forma, este lhes é útil e impulsiona no desenvolvimento de carreira dentro da empresa.

Consideramos de igual modo importante, além de tomar conhecimento das opiniões pessoais, saber detalhes concretos quanto ao perfil, e conhecer na globalidade, um pouco da história e trajeto destas pessoas no Grupo Pestana.

Atendendo à metodologia de estudo qualitativa, fundamentada na recolha de testemunhos, introduzimos brevemente alguma literatura, respeitante à análise de conteúdo.

De acordo com Trivinos (1987) citado por Silva et al (2005:75) a relevância do método de estudo qualitativo reside num conjunto de técnicas, e desta forma é impossível proceder à inferência, caso não se domine, das teorias básicas que sustentam o conteúdo das mensagens, sendo que outro dos pontos importantes, é o facto de a inferência poder partir de informações fornecidas pelo conteúdo das mensagens, ou da argumentação como resultado do estudo dos dados que se apresentam à comunicação.

Ainda, referindo Trivinos (1987) citado por Silva et al (2005:75 e 76) surgem três etapas distintas, assinaladas por Bardin (1994), como fundamentais para a análise de conteúdo, são elas:

“**A pré-análise:** a organização do material e de todos os materiais que serão utilizados para a coleta dos dados, assim como também de outros materiais que podem ajudar a entender melhor o fenómeno e fixar o que o autor define como *corpus* da investigação, que seria a especificação do campo em que o pesquisador deve centrar a atenção”.

“**A descrição analítica:** nesta etapa o material reunido que constitui o *corpus* da pesquisa é mais bem aprofundado, sendo orientado em princípio pelas hipóteses e pelo referencial teórico, surgindo desta análise quadros de referências, buscando sínteses coincidentes e divergentes de ideias”.

“Interpretação Referencial: é a fase de análise propriamente dita. A reflexão, a intuição, fundamentada em materiais empíricos, estabelecem relações com a realidade aprofundando as conexões das ideias, chegando se possível à proposta básica de transformações nos limites das estruturas específicas e gerais.

Por outro lado, é também de referenciar os autores Laville & Dionne (1999) citado por Silva et al, (2005:75) que apresentam uma noção um pouco divergente de Trivinos (1987), dado que estes interpretam a análise de conteúdos como uma metodologia aplicável nos dados que se apresentam como discurso, o qual se integra textos extraídos de documentos com respostas obtidas por perguntas abertas.

Segundo os autores, a base de análise de conteúdo é definida na demonstração da estrutura e dos elementos desse mesmo conteúdo para esclarecer as diferentes características e retirar o seu significado, neste entendimento sobre análise de conteúdo, é ilógico falar sobre etapas, ou seja, de acordo com os teóricos, este tipo de método de pesquisa não se baseia em estádios rígidos, e sim numa reconstrução harmoniosa com as percepções de quem faz a pesquisa, com meios nem sempre objetivos.

“Na realidade, um trabalho de análise já foi iniciado com a recolha dos materiais e a primeira organização, pois essa recolha, orientada pela questão da hipótese, não é acumulação cega ou mecânica: à medida que colhe informações, o pesquisador elabora a sua percepção do fenómeno, e deixa-se orientar pelas especificidades do material selecionado. “ (Laville & Dionne, 1999, citado por Silva et al, (2005:75).

Como acima mencionado, há uma diferença entre os conceitos defendidos por Trivinos, Bardin, e Laville & Dionne, se por um lado, existem os apologistas de que a análise de conteúdo tem obrigatoriamente que respeitar três fases distintas, por outro, defende-se que esta não tem de seguir etapas quaisquer, e sim ser fundamentalmente construída com base em percepções.

Segundo Silva et al, (2005:75) outro dos autores que também defende a análise de conteúdo, sob uma perspetiva mais subjetiva é Strauss & Corbin (1990) que refere a capacidade do pesquisador como uma vantagem crucial à aplicação da análise de

significados, ao definir a Teoria Sensitiva, como uma qualidade individual do investigador para retirar, o significado dos dados.

Poder-se-á estabelecer, um paralelismo entre a Teoria Sensitiva de Strauss & Corbin (1999) citados por Silva et al. (2005:75) e o método de Análise de conteúdo nas etapas de operacionalização da análise de discurso, referida por Laville & Dionne (1999), ou seja ainda que tais etapas, como anteriormente mencionado, não sejam rígidas, estas cooperam no sentido, de organizar o trabalho do investigador.

Em seguida, refere-se o descritivo dessas etapas, segundo Silva et al. (2005:75).

O Recorte de Conteúdos: A análise de conteúdos recolhidos e organizados requer em primeiro, a fase do recorte, ou seja a informação necessita ser decomposta, para que depois sejam reorganizados, os aspetos discursivos, considerados relevantes, cujo objetivo é melhor clarificar e transmitir o seu significado. O recorte da informação contida no discurso deve aceder ao conteúdo fundamental das ideias. De acordo com Laville & Dionne (1999) citado por Silva et. al (2005:75) “Os elementos assim recortados vão constituir as unidades de análise, ditas também unidades de classificação ou de registro”. As unidades baseiam-se em trechos do discurso, como palavras, expressões, frases ou ainda ideias alusivas ao tema em análise.

A Definição das categorias analíticas: Os elementos de conteúdo agrupados por parentesco de sentido irão organizar-se sob as devidas categorias analíticas, tal procedimento poderá ser da seguinte forma:

- Modelo aberto – as categorias não são fixos no início, mas tomam forma no curso da análise.
- Modelo fechado – o pesquisador decide à *priori* as categorias apoiadas num ponto de vista teórico que submete frequentemente à prova da realidade.
- Modelo Misto – as categorias são selecionadas no início, mas o investigador se permite modificá-las em função do que a análise compreender.

A Categorização final das unidades de análise: a categorização final refere-se a uma análise de reconsideração da alocação de conteúdos e sua categorização a partir de um processo iterativo característico do modelo circular da pesquisa qualitativa.

O processo permite uma análise mais profunda dos recortes com base em critérios discutidos e incorporados “ Trata-se de considerar uma a uma as unidades à luz dos critérios gerais de análise, para escolher a categoria que convém melhor a cada uma” (Laville & Dionne, 1999:223 citados por Silva et al. 2005:76).

De mencionar também Strauss & Corbin (1990) citado por Silva et, al. (2005:7) que estudam a Teoria Sensitiva em diferentes níveis, entre estes: *Open coding*, *Labeling phenomena*, *Discovering categories*, *Naming a category*, e *Developing categories in Terms of their properties and dimensions*.

Ainda que demonstrada em cinco fases, este método fundamenta-se no mesmo mecanismo anteriormente citado em que os dados recolhidos são tratados/organizados de acordo com temas, expressões, ou partes do discurso.

Em síntese, através desta pesquisa, constata-se que diferentes autores abordam e incorporam a análise de conteúdos, de acordo com as suas próprias perspectivas.

Concluimos que os autores supra citados apresentam pequenas divergências nas ideias sobre análise de conteúdo. Todavia existe um aspeto que se destaca, a decomposição do discurso como ponto fundamental para a organização da análise de conteúdo, que confere viabilidade para analisar e reconstruir todo o significado do conteúdo discursivo.

Com base na revisão literária e atendendo aos objetivos do Estudo de Caso, o modelo de análise de conteúdo utilizado foi a junção da Teoria Sensitiva de Strauss & Corbin que valoriza a capacidade do pesquisador em interpretar subjetivamente os dados de que dispõe, mas também utilizámos os métodos de Laville & Dionne, preconizadores do Recorte de Conteúdos, assente na decomposição do discurso, como meio de extrair

parte substancial do texto, com o objetivo de organizar o respetivo conteúdo e obter as perceções gerais.

Abaixo, apresentam-se as questões elaboradas que constituem a base deste Estudo de Caso – Desenvolvimento e Gestão de Carreiras no Grupo Pestana – *Growing Together*. Indicam, também a categorização em análise, identificada pelos respetivos vocábulos entre parêntesis.

- 1- Tomar conhecimento de qual o percurso da pessoa na organização. (Percurso)
- 2- Qual o porquê de ter sido selecionada para cursar o programa de desenvolvimento e gestão de carreiras. (Perfil)
- 3- Qual a área de competências que possui. (Competências)
- 4- Em que medida o *Growing Together* o auxilia na progressão da carreira. (Progressão)
- 5- O que considera desta experiência. (Perceção)
- 6- Qual a sua situação (laboral) atual na empresa. (Situação Atual)
- 7- Que perspetivas futuras. (Perspetivas)

Em seguida, inicia-se a desconstrução do discurso, atendendo às frases que se consideram elementares, para numa fase posterior, extrair-se a ideia base do estudo.

Os nomes das pessoas abaixo descritos, representam os entrevistados que responderam às questões anteriormente apresentadas, contribuindo com o seu testemunho pessoal na compreensão de como é feita a Gestão de Carreiras no Grupo Pestana – *Growing Together*.

Posteriormente proceder-se, à compilação do conteúdo das questões, resumidas, com o objetivo de destacar as frases consideradas determinantes para o objeto deste estudo de caso.

3.3.Compilação e Resumo dos Testemunhos

3.3.1. Desenvolvimento e Gestão de Carreiras no Grupo Pestana: *Growing Together*

-António Santos, Rececionista/Supervisão

Questão 1.

*“ O meu percurso no Grupo Pestana teve início no mês de Novembro de 2009 (...) após ter terminado um estágio curricular de 3 meses no Pestana Palace Hotel & National Monument (...) tomei conhecimento de que estavam **satisfeitos com o meu desempenho** e foi-me feita uma proposta de continuidade através da minha contratação para a função de rececionista (...). No final do ano de 2014 foi-me proposto pelo Departamento de Recursos Humanos que **integrasse o grupo de candidatos ao programa Growing Together.**”*

Questão 2.

*“ (...) através de uma proposta feita diretamente ao colaborador por parte do Departamento de Recursos Humanos que **terão sido informados pelas chefias diretas acerca do valor/potencial do mesmo** (...) foi-me proposto.”*

Questão 3.

“ (...) possuo uma licenciatura em Gestão Turística e Hoteleira (...) em termos profissionais, praticamente toda a experiência que tenho advém da Área de Alojamento.”

Questão 4.

“ (...) penso que o Growing Together já é um reconhecimento e fruto de toda a nossa dedicação e empenho para com o Grupo. (...) penso que aquilo que nos auxilia na progressão da carreira será sempre a nossa dedicação, competência e respeito para com os outros colaboradores (...).”

Questão 5.

“ (...) a opinião que tenho, é de que esta é uma experiência fantástica. Permite-nos ter uma visão transversal de todo o funcionamento da Empresa, não só em termos Operacionais mas também Administrativos. Permite-nos também ter uma visão interna dos Departamentos com os quais sempre trabalhamos mas dos quais tínhamos apenas uma visão externa.”

Questão 6.

“ (...) sou um colaborador efetivo e um ativo do Grupo em formação “privilegiada” (...) satisfeito e realizado até à data. “

Questão 7.

“ (...) perspetivas futuras, naturalmente serão as de vir a supervisionar uma unidade de negócio dando sempre o meu melhor e a partir daí ir o mais longe possível.”

-Carla Marques, Assistente de Direção Comercial

Questão 1.

“ (...) em 2003 como secretária/rececionista do Departamento de Projetos, área responsável por todas as obras do Grupo Pestana. “

“ 2004/05 concorri para uma vaga interna no Departamento Comercial, também secretária, mas aqui com uma vertente muito mais abrangente (...) a oportunidade de não fazer apenas o trabalho de secretária e sim muito trabalho inerente à área comercial ligada a eventos e grupos .”

“ 2007/08 Propuseram-me ingressar na equipa dos Grupos na área de Lisboa (...) até Janeiro de 2014 momento em que saí para o “Growing Together”.

Questão 2.

“ A sugestão foi feita pela minha chefia (...) tinha potencialidade para “abraçar” outro tipo de responsabilidade e outro tipo de desafio.”

Questão 3.

“ (...) Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.”

Questão 4.

“ (...) é uma forma de ter uma noção muito mais abrangente da área de negócio e perceber todo o encadeamento.”

Questão 5.

“ (...) todas as pessoas da empresa deveriam fazer um “cross training” deste género (...) é uma experiência muito enriquecedora, a todos os níveis pela quantidade/qualidade de pessoas que conhecemos, apesar de estarmos dentro do mesmo grupo termos a percepção de que a gestão por vezes é adaptada ao local onde estamos inseridos.”

Questão 6.

“ Sou de Almada (...) no último ano (...) estou no Algarve, na área comercial.”

Questão 7.

“No presente momento a perspetiva será para assumir uma 2ª linha na hierárquica, ou seja, estando a dar apoio ao Diretor Comercial da área do Algarve, na ausência do mesmo eu ter a capacidade para assumir esse papel. “

-Patrícia Sousa, Revenue Management

Questão 1.

“ Iniciei a minha atividade profissional no Grupo Pestana no ano de 2004 no Departamento de Reservas (...) desempenhei várias funções tais como efetuar a gestão e organização de reservas de alojamento solicitadas por Agências WEB, Tour Operadores e, clientes directos para todas as unidades pertencentes à rede Pousadas de Portugal e Grupo Pestana (...).”

Questão 2.

“eu pessoalmente sentia que podia dar muito mais à empresa e, que necessitava de um crescimento profissional e pessoal. Surgiu então a oportunidade de me candidatar

ao programa de desenvolvimento e progressão de carreira do Grupo Pestana (“*Growing Together*”).”

Questão 3.

“ (...) a minha área de competência é Turismo na vertente de Agência de Viagens (...) a minha experiência é mais vocacionada para a função de Agente de Reservas (...).”

Questão 4.

“ Auxilia e muito (...) **dá a possibilidade** de conhecer e **aprender** um pouco de cada **departamento** da empresa (...) mais tarde ao tomarmos alguma decisão importante sobre algum assunto, possamos ter em conta a interligação destes departamentos (...).”

Questão 5.

“ (...) uma experiência muito **positiva!** (...) **crecemos** bastante não só a nível **profissional como pessoal.**”

Questão 6.

“ (...) *Revenue Management.*”

Questão 7.

“ (...) são boas e, serão efetivamente na área de *Revenue Management* que é, sem dúvida a área com que me identifico. “

-Pedro Parracho, Gestor Hoteleiro

Questão 1.

“Entrei no **Grupo Pestana** em Fevereiro de 2011, para **estagiar** no Pestana Palace Hotel – Lisboa, na área de alojamento (...) tive a **oportunidade de estagiar na receção**, como **bagageiro**, (...) me foi permitido estagiar fora da área de alojamento (...).”

“no qual fui **responsável** pela área de **compras**, dos hotéis da área de **Lisboa, Cascais e Porto Santo** até Fevereiro de 2014 (altura e que entrei no programa “*Growing Together*”). “

Questão 2.

“ (...) **ambição, disponibilidade de horário, mobilidade, pró-atividade, capacidade de adaptação e uma enorme vontade de aprender e evoluir** (...).”

Questão 3.

“ (...) frequentei a licenciatura de Economia no ISEG (...) está incompleto faltando o último ano e de seguida uma licenciatura completa em Gestão Hoteleira pela Universidade Europeia – Lisboa.”

Questão 4.

“ “Growing Together” (...) dá-nos a **oportunidade de viver, presenciar, aprender, evoluir em várias áreas** de uma empresa desta dimensão, **permitindo-nos ter uma visão macro** de todo o **processo do negócio hoteleiro** (...) **curramos** pelos vários **departamentos** da empresa, **aprendendo** com os mais diversos profissionais que nesta empresa trabalham diariamente e esta **experiência** é realmente um grande **Input** nas nossas **carreiras** e que demonstram a dimensão do Grupo Pestana. “

Questão 5.

“Considero esta experiência um **privilégio** (...) mantendo as condições salariais, é realmente um grande privilégio (...) sinto que esta experiência (no meu caso específico) foi desenhado/elaborado tendo em conta o meu background escolar (...).”

Questão 6.

“ completar o 16º mês de curso, já no âmbito dos 6 meses finais de especialização (Direção Hoteleira foi o objetivo traçado tanto por mim como pela empresa) (...).”

Questão 7.

“ (...) **continuar a evoluir e a aprender** diariamente. Estar **atento e focado**, para quando uma **oportunidade** que possa surgir de **supervisionar uma unidade hoteleira** do grupo Pestana, estar apto para responder com resultados positivos superando as minhas expectativas e as da empresa, nunca descurando a **ambição de escalar na hierarquia** da empresa tentando sempre alinhar os meus interesses pessoais e profissionais com a entidade patronal.”

3.4.Relação - Análise do Conteúdo Discursivo e Abordagem à Literatura

De acordo com a decomposição do discurso, ou seja, dos testemunhos, extraíram-se as frases consideradas essenciais para perceber e saber qual a experiência que cada pessoa entrevistada adquire ao frequentar o programa de desenvolvimento e gestão de carreiras, *Growing Together* do Grupo Pestana.

Verificou-se ser fundamental a análise de alguns aspetos para inferir uma ideia base acerca do que os colaboradores conceptualizam sobre o programa.

Assim, procede-se através de análise textual, à interpretação das respostas obtidas, como parte fundamental para compreender o estudo. Indicamos, para cada questão, uma categoria que iremos utilizar para referir as principais ideias e conclusões da análise do discurso.

Em relação à categorização que respeita ao Percurso dos colaboradores na empresa, constata-se que dois dos quatro testemunhos entraram na organização com contrato laboral, por outro lado, os restantes dois, tiveram o seu primeiro contato com o Grupo Pestana através de um estágio curricular, após o término do mesmo foram convidados a permanecer na empresa, como colaboradores, com contrato de trabalho. Saliente-se que o *Growing Together*, só é acessível a colaboradores do Grupo Pestana.

De referir que o colaborador Pedro Parracho, inicialmente estagiário, começou na área de alojamento, como bagageiro e rececionista, depois, ingressou na área de compras, na qual chegou a ter sob sua responsabilidade todas as unidades hoteleiras de Lisboa e Porto Santo.

Pode-se também verificar o mesmo trajeto de evolução nas pessoas que se iniciaram na empresa como colaboradores, como é o exemplo de Carla Marques que refere ter iniciado as suas funções como secretária/ rececionista no departamento de projetos, área responsável pelas construções do grupo. Após esta fase pôde concorrer para o departamento comercial, como secretária, com a vantagem de desenvolver trabalho mais abrangente relacionado a eventos e grupos, onde continua a desempenhar funções.

Deste modo, conclui-se que os testemunhos apresentam em simultâneo percursos semelhantes e diferentes. Ou seja, aqueles funcionários que entraram no grupo como estagiários, e a quem lhes foi concedida a oportunidade de continuar a desenvolver trabalho na organização, e noutra perspetiva, refere-se a progressão, por exemplo, da colaboradora que adquiriu com o tempo maior responsabilidade nas suas funções.

Denota-se que devido ao desempenho apresentado, a organização valorizou e reteve o potencial destes colaboradores, não só os manteve a exercer funções, como também lhes proporcionou, a oportunidade de desenvolver a carreira dentro do grupo. Greenhaus et al. (2000) citado por Jacinto (2006:2) “ É fulcral conservar e valorizar os colaboradores mais capazes e os que evidenciam um potencial de desenvolvimento e de constante adaptação às solicitações da organização – *high performers*. ”

Segundo a análise em termos da categoria Perfil, as pessoas selecionadas para ingressar neste programa, apresentam uma atitude pró-ativa, são dedicadas e empenhadas, “ (...) *ambição, disponibilidade de horário, pró-atividade, vontade de aprender e evoluir* (...) ” Pedro Parracho, o que indica um sentido de dedicação e envolvimento em relação ao trabalho e objetivos organizacionais. Este programa fomenta uma maior proximidade dos funcionários com a empresa, porque possibilita ao colaborador *Growing Together* conhecer toda a estrutura funcional dos departamentos.

Verifica-se que são colaboradores que mostram ambição e capacidade de aprendizagem para assumir novas responsabilidades profissionais e posições de liderança, como é o caso do Pedro Parracho, ao evidenciar um percurso de considerável ascensão.

Atualmente é gestor de unidade, tendo iniciado a sua carreira como bagageiro e rececionista, outro dos aspetos a destacar é a capacidade de adaptação a diferentes contextos geográficos e até culturais, como é o exemplo de uma colaboradora originária de Almada que está a viver e exercer funções no Algarve.

É também de referir que a questão da adaptabilidade é valorizada pelo grupo, devido à sua internacionalização. Sendo que um colaborador com capacidade para se adaptar a novos meios, é uma mais-valia.

No que concerne à categoria relativa às Competências, denota-se que outra das características que qualificam os colaboradores, em termos de habilitações literárias, é o facto de todos terem licenciatura, particularidade transversal aos mesmos “... na era da informação, as empresas baseiam mais a sua competitividade no conhecimento e competência dos colaboradores que nos custos de mão-de-obra ou na capacidade produtiva” Gomez- Mejía et al. (2000:287).

Em síntese, segundo os perfis analisados e também competências, são pessoas cuja personalidade não receia a mudança nem o desafio, o que destaca, o perfil desejado pelo grupo quer ao nível de características pessoais, como a atitude e personalidade, quer ao nível de conhecimento académico “ (...) *eu pessoalmente sentia que podia dar muito mais à empresa, e que necessitava de um crescimento profissional e pessoal (...)* ”. Patrícia Sousa.

Neste ponto da análise, também pode-se sinalizar, as Competências Pestana relacionadas aos valores que a empresa defende, sendo que a postura adotada em contexto profissional é imprescindível na forma como aquela pessoa será valorizada perante a organização. “ (...) *Penso que aquilo que nos auxilia na progressão da carreira será sempre a nossa dedicação, competência e respeito para com os outros colaboradores (...)* ”. António Santos.

A categoria Progressão permite entender através dos testemunhos, em que medida o programa de carreiras os ajuda a evoluir profissionalmente, note-se que três dos entrevistados, excetuando um, destaca o facto do *Growing Together* lhes possibilitar um conhecimento mais assertivo sobre a área de negócio e departamentos. “ (...) *Dá a possibilidade de conhecer e aprender um pouco de cada departamento (...)* mais tarde ao tomarmos alguma decisão importante sobre algum assunto, possamos ter em conta a interligação entre estes departamentos (...) ”.

Na categoria Perceção, essencial a este estudo, pode-se conhecer que ideia os testemunhos têm acerca do programa, o que permitirá obter uma visão mais pessoal do colaborador.

Note-se que os colaboradores partilham a opinião de que a experiência no *Growing Together* é uma boa experiência, sendo adjetivada de, “*enriquecedora*”, “*fantástica*”, “*um privilégio*”, “*positiva*” na medida em que fomenta o conhecimento, promove o comprometimento e uma maior proximidade com a empresa. Por exemplo, um dos testemunhos diz que “ (...) *apesar de estarmos dentro do mesmo grupo termos a perceção de que a gestão por vezes é adaptada ao local onde estamos inseridos* “ Carla Marques, esta frase reitera a ideia de que o programa permite um conhecimento mais concreto de todo o processo de gestão e de como este se adapta ao meio em que se insere.

Através deste discurso está implícito, o envolvimento que o colaborador assume para com a empresa. Cordeiro (2012:24) “ Da evolução dos modelos de gestão das empresas, de um padrão de controlo/ para um padrão/modelo de comprometimento, as empresas tiveram que rever todo o seu sistema de Gestão de Pessoas de modo a garantir comprometimento com os seus empregados e concretizar a sua estratégia empresarial.”

De acordo com os entrevistados é unânime a ideia, de que o programa possibilita um melhor conhecimento do grupo, seus departamentos e a forma como o todo o negócio se articula. “ (...) *Permite-nos ter uma visão transversal de todo o funcionamento da empresa (...)* ”. António Santos, declarações que reforçam a ideia de compromisso organizacional.

Na categorização que se refere à Situação Atual, ou seja o tipo de função, constata-se que são variadas, estão presentes, um rececionista/ supervisor, uma assistente de Direção Comercial, uma especialista em *revenue management*, e um gestor hoteleiro, ou seja colaboradores com um elevado grau de responsabilidade nas funções que desempenham.

De salientar que identificam-se, segundo os critérios do programa, as denominadas Competências de Liderança e Gestão e Competências Técnico - Profissionais. Tome-se o exemplo do Pedro Parracho, como colaborador com competências de liderança e gestão “ (...) (*Direção hoteleira, foi o objetivo traçado tanto por mim, como pela empresa*) (...) ”. E António Santos, rececionista/supervisor “ (...) *proposta de continuidade através da minha contratação para rececionista* (...) ”.

Refira-se que três dos colaboradores foram previamente selecionados por uma chefia que os sinalizou como candidatos ao programa de desenvolvimento e gestão de carreiras, devido ao potencial demonstrado, note-se como exemplo: “ *A sugestão foi feita pela minha chefia (...) tinha potencialidade para “abraçar” outro tipo de responsabilidade e outro tipo de desafio.*” Carla Marques. “ De uma perspetiva organizacional, a gestão das carreiras passa muito pela identificação de talentos, dos colaboradores chave”. (Greenhaus et al., 2000) citado por Jacinto (2012).

No caso da colaboradora Patrícia Sousa, a mesma se auto candidatou, ou seja existe efetivamente uma política de identificação de talento, contudo existe a possibilidade do próprio colaborador ter iniciativa de candidatura. Gomez- Mejía et al. (2000) “na atualidade, o desenvolvimento e gestão de uma carreira implica uma participação ativa da própria pessoa / colaborador no planeamento e gestão dos possíveis caminhos que tome a sua carreira profissional.”

Em relação à categoria Perspetivas, três dos colaboradores revelam ambição de aceder a cargos de liderança, “ (...) *estando a dar apoio ao Diretor Comercial da área do Algarve, na ausência do mesmo, eu ter a capacidade para assumir esse papel*”. Carla Marques. “ (...) *nunca descurando a ambição de escalar na hierarquia da empresa* (...) ”. Pedro Parracho.

Por outro lado, Patrícia Sousa refere que as suas perspetivas passarão sobretudo por continuar na área com que se identifica, o *Revenue Management*.

De acordo com as respostas obtidas, e através da decomposição do discurso, analisaram-se as frases de maior ênfase e procedeu-se à seleção das respetivas categorias, interligadas diretamente às perguntas, e desse modo apurar as ideias base.

Concluíram-se diversas convergências com a literatura de autor recolhida, as consideradas mais pertinentes, encontram-se devidamente assinaladas no texto.

De referir também que os resultados da análise de conteúdo ao discurso irão influir nas conclusões do estudo, em seguida apresentadas.

3.5. Conclusões do Estudo

Verifica-se através da análise de conteúdo ao discurso destes colaboradores e atendendo às características presentes no programa de desenvolvimento e gestão de carreiras, *Growing Together* apresentado neste trabalho, consenso de algumas práticas por parte da organização, com elementos da teoria mencionados.

Pode-se identificar nas práticas, do *Growing Together*, ainda que de forma subjacente, conceitos relacionados, à Economia do Conhecimento, em que a primeira característica refere a competência das pessoas como o centro do desenvolvimento social de qualquer sociedade. Sendo um dos requisitos básicos para ingressar no programa, a exigência e consequente valorização das competências para posterior aperfeiçoamento das mesmas, e incentivo ao conhecimento.

De salientar como exemplo, a Planificação do Desenvolvimento Individual que tem por objetivo facultar o conhecimento e favorecer a aprendizagem, no sentido de obter um conjunto de competências específicas que possibilitem a evolução da carreira, o que reforça a ideia de privilegiar e incrementar as aptidões do colaborador. De acordo com Cordeiro (2012:32) “ a aprendizagem / o saber, passa a ser uma componente fundamental na gestão da carreira”.

Reiteremos que a carreira é perspectivada como fonte de conhecimento e de distinção dentro da empresa, este aspeto pode ser conetado ao próprio *Growing Together* e aos

colaboradores entrevistados, dado que são pessoas especificamente selecionadas para progredir na carreira, porque se diferenciaram, e evidenciaram competências, atrativas à empresa.

Segundo a pesquisa teórica, são referenciadas as “ Carreiras Inteligentes” que defendem que através do desempenho de um “Negócio Inteligente” as pessoas tendem a buscar “carreiras inteligentes” onde procuram melhorar competências como, Saber Porquê, Saber Como e Saber Quem.

Verifica-se neste ponto, a existência de um paralelismo com as Aptidões Pestana, apoiadas nos valores da empresa como a atitude, que consiste em identificar um colaborador com a cultura e os objetivos da organização. E também as Competências de Liderança, Gestão e Técnico Profissionais, exigidas em relação ao Saber Como.

Pode-se em certa medida associar o desenvolvimento e gestão de carreiras do Grupo Pestana com a Carreira Proteana, apenas no sentido de que na atual sociedade mutável, o contrato laboral passou a ser de mais curto prazo, sendo diariamente renovado e apoiado nas necessidades atuais e de desempenho.

Considera-se que o estudo de caso e as teorias analisadas permitiram consolidar conhecimentos sobre a área do desenvolvimento e gestão das carreiras, quer no contexto geral das organizações, quer no caso particular do Grupo Pestana.

Atendendo à alteração dos paradigmas e conceitos na definição de carreira tradicional em relação aos novos métodos de trabalho e o que se espera, e se procura num colaborador, podemos efetivamente concluir grandes diferenças na mudança dos conceitos e também nas práticas das organizações.

Sendo facto que as conceções de carreira têm evoluído, a par da sociedade e se noutras épocas, o colaborador ficava na empresa durante toda a vida, indiciando uma relação vitalícia, e progredia de acordo com o número de anos de serviço, esta perspectiva mudou, dando lugar a outros critérios (Competências, Aptidões, Atitudes) de maior relevo que permitem o desenvolvimento das pessoas nas empresas.

A ideia conclusiva deste estudo assenta no facto de que numa sociedade atual, globalizada e que supervaloriza a informação, fatores como o conhecimento, as competências, as atitudes e o nível de comprometimento que os selecionados assumem para com a empresa, são determinantes na sua captação e entrada neste programa, e também fundamentais para o sucesso de ambos, colaborador e organização. Destaquemos Cunha et. al. (2010:576) que refere que uma correta gestão de carreiras contribui para sentimentos individuais de crescimento a nível psicológico e também dará acesso à formação e preparação na empresa de colaboradores que posteriormente serão uma mais valia para os interesses das empresas, o que reforça a simbiose colaborador / organização.

Por último, e de acordo com os testemunhos, reitero a ideia de que características intrínsecas como a dedicação, motivação, empenho, cultivo da aprendizagem e vontade em atingir objetivos, definem claramente, as carreiras dos colaboradores estudados.

Poder-se-á também referir, a necessidade que as próprias empresas tem de ser adaptáveis e deter a capacidade de assegurar o talento humano, como vantagem competitiva, talentos esses que apresentam cada vez maior nível de habilitações literárias, e também revelam adaptabilidade.

Existe de facto, um planeamento e investimento por parte do Grupo Pestana, no sentido de contribuir de forma real e ativa no desenvolvimento da carreira do seu colaborador, sendo que desse modo consegue atrair e reter o capital humano talentoso, consideramos, portanto que este aspeto seja uma estratégia de gestão de recursos humanos, com o objetivo de manter os mais competentes e aptos nas funções, permitindo-lhes desenvolver a carreira.

Em síntese, conclui-se que a carreira começa no indivíduo, nos seus valores intrínsecos e na sua *performance*, resultante das suas competências, conhecimentos e aptidões que apoiadas em programas de desenvolvimento e gestão de carreiras, como é o caso do *Growing Together*, as potenciam e aperfeiçoam, ou seja a reciprocidade de benefícios é

evidente, por um lado a empresa mantem a produtividade e talento das pessoas, proporcionando e investindo no crescimento das mesmas.

Concluimos portanto que a visão do que é carreira, oscila ao longo dos tempos, de acordo com a evolução social e das empresas, este facto deve-se essencialmente aos modelos de gestão, se outrora estávamos perante um padrão de controlo, na atualidade um dos objetivos das organizações é envolver as pessoas, promovendo o comprometimento do colaborador.

Considerações Finais

O presente trabalho académico permitiu a reflexão sobre a empresa acolhedora do estágio curricular, o Grupo Pestana, e também sobre as atividades realizadas no decurso do mesmo.

Para completar e concluir o primeiro capítulo, referente à parte do relatório, procedeu-se à análise crítica do estágio onde se encontra descrita uma consideração pessoal sobre este, contendo os respetivos aspetos, considerados mais positivos e os que poderiam ser melhorados, nomeadamente, promover um maior envolvimento do estagiário em funções de cariz técnico operacional da gestão de pessoas, como por exemplo, o processamento salarial.

Numa fase posterior, alusiva ao segundo capítulo, foi apresentado um estudo de caso sobre o programa de desenvolvimento e gestão das carreiras do grupo, intitulado de *Growing Together* referido na íntegra.

Para complementar a apresentação deste programa, elaborou-se um breve questionário de sete perguntas dirigidos a quatro colaboradores que se encontram a cursar um plano do *Growing Together*, em que o objetivo principal foi a recolha de testemunhos que possibilitasse conhecer alguns aspetos da pessoa em relação à empresa e em simultâneo perceber a opinião que a mesma forma acerca deste projeto para o qual foi escolhida. Após esta etapa e com base na Análise de Conteúdo, inferir as ideias base do estudo de caso.

Considera-se que uma das ideias de maior relevo neste estudo, é o facto da noção de carreira ter-se alterado gradualmente ao longo dos tempos, conforme a evolução social, os novos modelos de trabalho e particularmente do que se exige do colaborador, ou seja, numa sociedade ávida de informação, os profissionais precisam de ser cultos, competentes e disponíveis para a empresa, o que proporcionará o comprometimento.

Uma das maiores limitações presentes no estudo reside no facto de geograficamente não ter sido possível contactar diretamente com os entrevistados, seria mais interessante e enriquecedor obter uma análise mais específica e intimista caso a entrevista tivesse sido presencial.

Em síntese, poder-se-á sugerir, que em termos do estágio deveriam ser implementadas práticas de incentivo a um maior envolvimento do estagiário nas funções da entidade que acolhe, e em termos do estudo de caso, evitar recorrer à abordagem impessoal, beneficiando o contacto direto com as pessoas, contudo há que reiterar a impossibilidade dessa situação se verificar neste caso específico.

Bibliografia:

Bispo, Marcelo de Souza, 2007, *Gestão de Talentos: Uma Proposta de Alto Desempenho Organizacional e Humano*, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, Faculdade de Ciências Administrativas, São Bernardo do Campo, Brasil.

Carmo, Romeu Mendes do, 2007, *A Importância do Talento Humano com Recurso Estratégico: Um estudo sobre as políticas para retenção de profissionais em organizações de tecnologias da Informação*, Universidade Católica de Brasília – UCB Pró – Reitoria de Pós- Graduação e Pesquisa – PRPGP, Programa de Pós- Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Brasília.

Cordeiro, Helena Talita Dante, 2012, *Perfis de Carreira da Geração Y*, Programa de Pós- graduação em Administração, Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração, São Paulo.

Cunha, Licínio, 2003, *Perspectivas e Tendências do Turismo*, Edições Universitárias Lusófonas, Lda, Lisboa.

Cunha, Manuel Pina e, Rego, Arménio, Cunha, Rita Campos e, Cabral – Cardoso, Carlos, Marques, Carlos Alves, Gomes, Jorge F.S, 2010, *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lda., Lisboa.

Gomes, Jorge F.S, Pina e Cunha, Miguel e Rego, Arménio, 2006, *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI*, Recursos Humanos Editora, Lisboa.

Gómez – Mejía, Luis R., Balkin, David B., Cardy, Robert L., 2000, *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall, Espanha.

Jacinto, Ana Rafaela dos Santos, 2008, *Percepção individual de competências e retenção de talentos*, Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.

Matias, Álvaro e Sardinha, Raul, 2008, *Avanços em Economia e Gestão do Turismo*, Instituto Piaget, Lisboa.

Quintas, Manuel Ai, 2006, *Organização e Gestão Hoteleira*, Vol. 1, Oteltur – Consultores de Hotelaria e Turismo, Lisboa.

Silva, Cristiane Rocha, Gobbi, Beatriz Christo, Simão, Ana Adalgisa, 2005, *O Uso da Análise de Conteúdo como uma Ferramenta para a Pesquisa Qualitativa: Descrição e Aplicação do Método*, in *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 7, n. 1, pp. 70-81.

Endereços Eletrônicos Consultados:

Pesquisados entre maio a setembro de 2015

Frase http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=5dha0gyev

Growing Together www.campuspestanda.com

Grupo Pestana Nova Imagem <http://www.meiosepublicidade.pt/2015/05/pestanda-com-nova-imagem-em-16-paises/>

Identidade do Grupo Pestana/Missão, Valores, Responsabilidade Social

<http://www.planetguest.com/>

<http://www.pestana.com/pt/contents/institucional>

<http://www.pestana.com/pt/contents/institucional/planet-guest/abordagem>

Organograma http://www.planetguest.com/pdf/RS_2011_PORTUGUES.pdf

ANEXOS



Estudo de Caso

Desenvolvimento e Gestão da Carreira

Grupo Pestana

Growing Together

Recolha de Testemunhos

O meu nome é Diana Cristina Gonçalves Nicolau e presentemente frequento o 2º- ano curricular Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

As questões abaixo apresentadas são a base de pesquisa para um Estudo de Caso, no âmbito do Relatório de Estágio (Que incorpora um Estudo de Caso de Intitulado – Desenvolvimento e Gestão de Carreiras no Grupo Pestana – *Growing Together*) resultante do estágio curricular desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos da Salvor S.A entre o período de outubro de 2013 a maio de 2014.

O objetivo é a conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da ESGHT – Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, *Campus* da Penha – Faro, em parceria com a Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.

O objetivo destas questões, não é obter um formato estanque, mas sim aceder às perceções individuais, através de testemunhos, significa, portanto que as perguntas atuam, apenas como método orientador tanto para a pessoa alvo de estudo, como para quem as recolhe.

De salientar que não é imperativo que sejam respondidas obedecendo à ordem apresentada, mas sim que relatem de forma espontânea a experiência individual da pessoa em análise. Os testemunhos têm como finalidade, complementar a apresentação

que farei acerca do programa *Growing Together* e compreender a experiência da pessoa neste programa destinado ao apoio e desenvolvimento da carreira.

Passo a descrever as questões selecionadas:

- 1- Tomar conhecimento de qual o percurso da pessoa na organização.
- 2- Qual o porquê de ter sido selecionada para cursar o programa de desenvolvimento e gestão de carreiras (*Growing Together*).
- 3- Qual a área de competências que possui.
- 4- Em que medida o *Growing Together* o auxilia na progressão na carreira.
- 5- O que considera desta experiência.
- 6- Qual a situação (laboral) atual na empresa.
- 7- Que perspectivas futuras.

Escreva o seu testemunho na área abaixo, e conclua com a sua identificação, nome e apelido e função. (Pretende-se que seja breve e que responda pergunta a pergunta).

No final, farei uma compilação de cada resposta em estilo de depoimento.

Grata pela Colaboração

Diana Nicolau

1. O meu percurso no Grupo Pestana teve início no mês de Novembro de 2009, data em que terminei o meu curso e após ter terminado um estágio curricular de 3 meses no Pestana Palace Hotel & National Monument, durante o qual passei pelos vários Departamentos Operacionais. Assim que o estágio chegou ao fim tomei conhecimento de que estavam satisfeitos com o meu desempenho e foi-me feita uma proposta de continuidade através da minha contratação para a função de rececionista, a qual vim a desempenhar durante 5 anos, também no Pestana Palace Hotel & National Monument, tendo passado a colaborador efectivo após o término do 3º contrato. No final do ano de 2014 foi-me proposto pelo Departamento de Recursos Humanos que integrasse o grupo de candidatos ao programa “Growing Together”, numa 1ª fase para integrar a lista de seleccionados para o processo de selecção. Este processo correu bem, fui seleccionado e aqui estou, a cumprir o programa desde Março de 2015 até à presente data.
2. A integração ao processo de selecção para o “Growing Together” pode verificar-se por duas vias, a candidatura espontânea por parte de um colaborador do Grupo que ache que reúne as condições/requisitos para tal, ou através de uma proposta feita directamente ao colaborador por parte do Departamento de Recursos Humanos que terão sido informados pelas chefias directas acerca do valor/potencial do mesmo. De qualquer forma, em ambos os casos o colaborador terá sempre de passar pelo processo de selecção. No meu caso, e como já referi na pergunta anterior, foi-me proposto.
3. Em termos académicos, possuo uma licenciatura em Gestão Turística e Hoteleira. Em termos profissionais, praticamente toda a experiência que tenho advém da Área de Alojamento.
4. Partindo do princípio que as pessoas que integram este programa, são á partida, profissionais qualificados e que foram avaliados nas suas diversas funções ao longo dos anos em que as exerceram, penso que o “Growing Together” é já um reconhecimento e fruto de toda a nossa dedicação e empenho para com o Grupo. Nesta perspectiva, penso que aquilo que nos auxilia na progressão de carreira será sempre a nossa dedicação, competência e respeito para com os outros

colaboradores. Não vejo o “Growing Together” como uma ferramenta de auxílio à progressão na carreira, mas sim, como uma ferramenta necessária, ou mesmo indispensável para uma progressão que já teve início. Ainda que, nem sempre o facto de se integrar este programa signifique que vamos alcançar todos os objetivos pretendidos, ou que vamos ter um percurso de sucesso.

5. Decorridos os primeiros 5 meses do meu “Growing Together”, a opinião que tenho, é de que esta é uma experiência fantástica. Permite-nos ter uma visão transversal de todo o funcionamento da Empresa, não só em termos Operacionais mas também Administrativos. Permite-nos ter uma visão interna de Departamentos com os quais sempre trabalhámos mas dos quais tínhamos apenas uma visão externa. E, pelo menos no meu caso, é impressionante como me tenho vindo a aperceber de que podemos trabalhar anos e anos a fio com as mesmas pessoas, conhecer essas pessoas, mas não ter a mínima noção do que fazem dentro da estrutura ou dos grandes profissionais que são, claro que o inverso também se verifica, em menor número felizmente.
6. Atualmente, como já referi anteriormente, sou um colaborador efetivo e um ativo do Grupo em formação “privilegiada”. Sou por isso, acima de tudo, um colaborador satisfeito e realizado até à data.
7. Existe um programa chamado “Growing Together”, que depois se subdivide em vários tipos de programas específicos, ou seja, nem todos os programas de “Growing Together” são iguais, no meu caso, este é direcionado para a futura supervisão de unidades Hoteleiras, contudo existem programas “Growing Together” direcionados para diferentes funções, como por exemplo, área Comercial ou Gestão de Receita (Revenue Management). As minhas perspetivas futuras, naturalmente serão as de vir a supervisionar uma unidade de negócio dando sempre o meu melhor e a partir daí ir o mais longe possível.

António Duarte Almeida Santos, Rececionista/Supervisão

1. Entrei para a empresa em 2003 como secretária/rececionista do Departamento de Projetos, área responsável por todas as obras do Grupo Pestana; 2004/05 concorri para uma vaga interna no Departamento Comercial, também secretária, mas aqui com uma vertente muito abrangente porque me foram dando a oportunidade de não fazer apenas o trabalho de secretária, e sim muito trabalho inerente á área comercial ligada a eventos e grupos.2007/08 Propuseram-me ingressar na equipa dos Grupos da área de Lisboa onde estive até Janeiro 2014 momento em que saiu para o Growing Together.
2. A sugestão foi feita pela minha chefia, uma vez que a mesma era da opinião que eu tinha potencialidade para “abraçar” outro tipo de responsabilidade e outro tipo de desafio.
3. A minha área de formação é Licenciatura em Recursos Humanos, mas nunca apliquei a não ser em estágios.
4. Tendo em conta a diversidade de áreas operacionais e não operacionais pelas quais tenho passado desde Fevereiro 2014, é uma forma de ter uma noção muito mais abrangente da área de negócio, e de perceber todo o encadeamento.
5. Quase que diria que todas as pessoas da empresa deveriam fazer um “cross training” deste género, obviamente que numa escala mais pequena, para terem a noção de todos os departamentos, independentemente de trabalharem diretamente ou não. Resumindo é uma experiencia muito enriquecedora, a todos os níveis, pela quantidade/qualidade de pessoas que conhecemos, apesar de estarmos dentro do mesmo grupo termos a perceção que a gestão por vezes é adaptada ao local onde estamos inseridos. Tem sido uma experiencia em que tentei assimilar tudo o que havia para assimilar, coisas boas e menos boas.
6. Sou de Almada, e no último ano estou baseada essencialmente no algarve, na área comercial. Até Novembro 2015 estou na parte final da formação e a perspetiva será ficar pelo Algarve para consolidar toda a aprendizagem efetuada até á data e ganhar outro tipo de competências.

7. No presente momento a perspectiva será para assumir uma 2ª linha na hierárquica, ou seja, estando a dar apoio ao Diretor Comercial da área do Algarve, na ausência do mesmo eu ter a capacidade para assumir esse papel.

Carla Marques, Assistente Direção Comercial

1. Iniciei a minha atividade profissional no Grupo Pestana no ano de 2004 no Departamento de Reservas. Dentro do Departamento de Reservas desempenhei várias funções tais como efetuar a gestão e organização de reservas de alojamento solicitadas por Agências WEB, Tour Operadores e, clientes diretos, para todas as unidades pertencentes à rede Pousadas de Portugal e Grupo Pestana; gestão de *allotments* e introdução de condições comerciais no sistema de reservas Opera; organização de itinerários e circuitos por unidades tendo em conta os interesses e/ou necessidades dos clientes, etc...
2. Após 10 anos de Reservas, eu pessoalmente sentia que podia dar muito mais à empresa e, que necessitava de um crescimento profissional e pessoal. Surgiu então a oportunidade de me candidatar ao programa de desenvolvimento e progressão de carreira do Grupo Pestana (“Growing Together”). Após ter prestado as devidas provas exigidas no *assessment* para o programa fui selecionada para ingressar neste programa interno.
3. A minha área de competência é Turismo na vertente de Agência de Viagens, sendo que a minha experiência é mais vocacionada para a função de Agente de Reservas. Nas provas de seleção do programa Growing Together constatou-se, que a área em que o meu perfil se integra é a de Revenue Management e, portanto todo o percurso do programa foi desenvolvido para que a especialização final fosse em Revenue Management.

4. Auxilia e muito, na medida em que nos dá a possibilidade de conhecer e aprender um pouco de cada departamento da empresa, para que mais tarde ao tomarmos alguma decisão importante sobre algum assunto, possamos ter em conta a interligação destes departamentos e, aí já sabemos o que está por trás e, o que é que essa decisão poderá implicar.

5. Considero, sem dúvida, uma experiência muito positiva! Claro que como em tudo na vida existem coisas boas e coisas menos boas mas no final tudo vale mesmo a pena pois crescemos bastante, não só a nível profissional mas muito a nível pessoal.

6. Neste momento, falta apenas 1 mês para finalizar o programa e, encontro-me na fase de especialização que é Revenue Management.

7. As perspectivas são boas e, serão efetivamente na área de Revenue Management que é, sem dúvida, a área com a qual me identifico.

Patrícia Sousa, Revenue Management

1. Entrei no Grupo Pestana em Fevereiro de 2011, para estagiar no Pestana Palace Hotel – Lisboa, na área de alojamento, estágio esse que teve a duração de 3 meses, onde tive a oportunidade de estagiar na receção, como bagageiro e onde me foi permitido estagiar fora da área de alojamento, nomeadamente no economato e no departamento de Compras. Após a conclusão do estágio, foi-me dada a oportunidade de ingressar nos quadros da empresa – Pestana Management (serviços centrais de gestão do Grupo Pestana) no departamento de Compras, no qual fui responsável pela área de compras dos hotéis da área de Lisboa, Cascais e Porto Santo até Fevereiro de 2014 (altura em que entrei no programa “Growing Together”).

2. Respondendo a esta questão, o porquê de ter sido selecionado para cursar este programa, só os Recursos Humanos lhe poderão dar efetivamente a resposta correta, mas creio que tinha os requisitos necessários para entrar, tais como ambição, disponibilidade de horário, mobilidade, pro-atividade, capacidade de adaptação e uma enorme vontade de aprender e evoluir. Foi neste âmbito que me apresentei no dia dos testes de admissão ao programa.
3. Relativamente à área de competências que possuo, frequentei licenciatura de Economia no ISEG, sendo que está incompleto faltando o último ano e de seguida uma licenciatura completa em Gestão Hoteleira pela Universidade Europeia – Lisboa.
4. O “Growing Together” é uma rampa de lançamento de carreiras. Tem um auxílio, diria, extremamente importante, pois dá-nos a oportunidade de viver, presenciar, aprender, evoluir em várias áreas de uma empresa desta dimensão, permitindo-nos ter uma visão macro do todo o processo do negócio hoteleiro, pois nos 18 meses de curso, cursamos pelos vários departamentos da empresa, aprendendo com os mais diversos profissionais que nesta empresa trabalham diariamente e esta experiência é realmente um grande Input nas nossas carreiras e que demonstram a dimensão do Grupo Pestana.
5. Considero esta experiência um privilégio. Poder estar 18 meses numa empresa em que os meus níveis de produção são baixos, quase zero, mantendo as condições salariais, é realmente um grande privilégio. Sinto-me um privilegiado, sinto que esta experiência (no meu caso específico) foi desenhada/elaborado tendo em conta o meu background escolar, as minhas ambições pessoais e profissionais e é sem dúvida uma experiência de grande aprendizagem, tanto a nível profissional como pessoal que será recordada definitivamente.
6. No momento atual, estou a completar o 16º mês de curso, já no âmbito dos 6 meses finais de especialização (Direção Hoteleira foi o objetivo traçado tanto por mim como pela empresa) na unidade Pestana Cidadela Cascais, dando todo o suporte necessário à direção do Hotel em todas as áreas que possa intervir.

7. Relativamente às perspectivas futuras, passam por continuar a evoluir e a aprender diariamente. Estar atento e focado, para quando uma oportunidade que possa surgir de supervisionar uma unidade hoteleira do grupo Pestana, estar apto para responder com resultados positivos superando as minhas expectativas e as da empresa, nunca descurando a ambição de escalar na hierarquia da empresa tentando sempre alinhar os meus interesses pessoais e profissionais com a entidade patronal.

Pedro Nogueira Parracho, Gestor Hoteleiro