

Alexandra Isabel Ricardo da Silva Luz

Relatório de Estágio

Os estágios curriculares e extracurriculares do
Grupo Luna Hotels & Resorts



Universidade do Algarve

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Escola de Gestão Hotelaria e Turismo

2016

Alexandra Isabel Ricardo da Silva Luz

Relatório de Estágio

Os estágios curriculares e extracurriculares do
Grupo Luna Hotels & Resorts

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

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



Universidade do Algarve

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Escola de Gestão Hotelaria e Turismo

2016

II

Declaração de Autoria do Trabalho

Relatório de Estágio:

Projeto de estágios curriculares e extracurriculares do
Grupo Luna Hotels & Resorts

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.

(Alexandra Isabel Ricardo da Silva Luz)

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

Aos meus pais, à Fernanda e ao Manel

Agradecimentos

A realização deste trabalho e a possibilidade de continuar a aprender nesta casa não teria sido possível sem o apoio e toda a dedicação da Dr.^a Dulce Moreno, Assessora da Administração do Grupo Luna, a quem devo um agradecimento profundo pela oportunidade que me deu, por todos os conhecimentos transmitidos, pela confiança depositada e pela sua amizade.

Ao Senhor José Santos, na qualidade de Administrador do Grupo Luna por aceitar a realização deste estágio.

Ao nível académico, um agradecimento especial a Professor Doutor Joaquim Contreiras pela orientação, compreensão, aprendizagens partilhadas e investimento neste trabalho.

A todos os colegas da Sede e das Unidades Hoteleiras, sem exceção que se cruzaram comigo no decorrer deste estágio. Mas sem dúvida um agradecimento especial à Cláudia e à Margarida que me acompanharam deste o início o fim do estágio e que foram irrepreensíveis na partilha dos que me transmitiram conhecimentos. Obrigada, também, à Dr.^a Patrícia Ferreira, Diretora de Recursos Humanos do Grupo Luna, por querer continuar a contar comigo na sua equipa e pela oportunidade de aprendizagem.

Obrigada aos meus pais, à Fernanda e ao Manel, que me acompanham nesta caminhada académica de mais de vinte anos e que nunca me deixaram cair, nem mesmo quando as minhas decisões pareciam arriscadas, estiveram sempre lá para me apoiar.

Obrigada a toda a minha família, em especial ao Pedro e à Sílvia. À Avó Bia, à Avó Mila e aos meus avôs que onde quer que estejam quero acreditar que tem orgulho em mim.

Obrigada ainda aos amigos de verdade que estão sempre lá, pela sua compreensão, amizade e conforto. Vocês são os melhores dos melhores.

Resumo

A sociedade contemporânea exige de cada um de nós cada vez mais destreza e capacidade de adaptação às situações com que nos deparamos no quotidiano. Nas empresas e na sua gestão de recursos humanos torna-se, também, imprescindível conseguir dar respostas inovadoras e diferenciadas que se adaptem à evolução e desenvolvimento da economia e à mudança rápida do mercado global.

O presente trabalho académico desenvolvido no decorrer do segundo ano do Mestrado de Recursos Humanos, apresenta o contexto hoteleiro e turístico em que se insere o Grupo Hoteleiro Luna Hotels & Resorts; descreve as atividades desenvolvidas no seu Departamento de Recursos Humanos no âmbito do estágio curricular realizado; e desenvolve um projeto de aplicação prática no âmbito da realização de estágios curriculares ou extracurriculares no Grupo.

A realização deste projeto teve como objetivo responder a uma necessidade percecionada no decorrer do estágio, que foi a ausência de um programa estruturado ao nível do acolhimento, realização e avaliação dos estágios curriculares e extracurriculares realizados no Grupo Luna. Além disso sua aplicação tem como propósito dar resposta a outras dificuldades percecionadas, como é o caso do recrutamento e seleção de trabalhadores qualificados.

Palavras chave: Gestão de Recursos Humanos; Formação, Estágios e Hotelaria.

Abstract

Contemporary society demands from each of us increasingly dexterity and ability to adapt to situations we face in everyday life.

In companies and their human resources management, it is also essential to achieve innovative and differentiated responses that are adapted to the evolution and development of the economy and the rapidly changing global market.

This academic work in the second year of the Master's of Human Resources, presents the hotel and tourism context in which it appears the hotel group Luna Hotels & Resorts; describes the activities in Human Resources Department under the traineeship held; and develop a practical application project for the completion of courses or internships in the Group.

The realization of this project aimed to answer a need during the internship, which was the absence of a structured program to the level of acceptance, implementation and evaluation of internships performed at Luna Group. Also its application aims to respond to other difficulties, such as the recruitment and selection of skilled workers.

Keywords: Human Resource Management; Training, Internships and Hospitality.

Abreviaturas

AHETA - Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve

ANGE – Associação Nacional de Jovens Empresários

DRH – Departamento de Recursos Humanos

ETC - European Travel Commission

F&B - Food and Beverage

FCRT – Formação em Contexto Real de Trabalho

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

UH - Unidade Hoteleira

Índice

Agradecimentos	IV
Resumo	II
Abstract.....	III
Abreviaturas.....	IV
Índice de figuras	VIII
Índice de gráficos.....	IX
Índice de Tabelas	X
Introdução.....	1
1. Contextualização da empresa	2
1.1. Enquadramento no setor de atividade	2
1.1. 2. Recursos humanos na hotelaria	5
1.2. O Grupo Luna Hotels & Resorts.....	6
1.2.1. Visão, missão, cultura, objetivos e estratégia.....	8
1.2.2. Análise da oferta/concorrência	9
1.2.3. Análise SWOT.....	11
1.3. 4. Recursos humanos no Grupo Luna	12
2. Contextualização do estágio	15
2.1. Estágio curricular no Grupo Luna.....	15
2.2. Objetivos do estágio.....	15
2.3. Tarefas desenvolvidas	15
2.3.1 Formação	16
2.3.2. Estágios.....	22
2.3.3. Recrutamento e seleção	23
2.3.4. Outras atividades	24
2.4. Reflexão crítica do estágio curricular	26
2.4.1. Sugestões de melhorias no DRH	28

3. Projeto.....	30
3.1. Enquadramento teórico.....	30
3.1.1. Conhecimento organizacional, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e o capital humano	30
3.1.2. Os estágios nas organizações.....	33
3.1.3. O recrutamento e seleção nos estágios	36
3.1.4. A formação nas organizações	39
3.1.4.1. Áreas de Intervenção da formação	40
3.1.4.2. Formação em contexto real de trabalho.....	41
3.1.5. Gestão do talento	42
3.1.5.1. <i>Mentoring</i>	43
3.1.6. A gestão do desempenho	44
3.1.6.1. Avaliação de desempenho por competências	45
3.1.6.2. Avaliação final do desempenho.....	46
3.1.6.3. Avaliação do desempenho dos estagiários	47
3.2. Trabalho de projeto.....	48
3.2.1. Pertinência do projeto para a empresa.....	48
3.2.2. Objetivos do projeto	49
3.2.3. Destinatários	49
3.2.4. O mentor.....	51
3.2.5. Fases do projeto	52
1ª Fase – Divulgação	52
2ª Fase – Plano anual de estágios	53
3ª Fase – Recrutamento e Seleção	53
4ª Fase – Acolhimento e integração de estagiários.....	55
5ª Fase – <i>Mentoring</i>	56
6ª Fase – Avaliação de Desempenho Interna.....	57

3.2.6. Indicadores de avaliação.....	61
3.3. Reflexão crítica do trabalho de projeto.....	61
Considerações finais	64
Referências	66
Apêndices	73
Anexos.....	107

Índice de figuras

Figura 1 - Marca Luna Hotels & Resorts	6
Figura 2 - Pontos relacionados com os recursos humanos da análise SWOT	11

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Consumo Turístico Interior entre 2000 e 2010	3
Gráfico 2 - Distribuição dos Quadros de Pessoal do Grupo Luna.....	14
Gráfico 3 - Inserção profissional dos alunos das EHT de Portugal no ano de 2015	35
Gráfico 4 - Distribuição de trabalhadores por departamentos.....	79

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Formações realizadas no 1º Trimestre de 2016.....	21
Tabela 2 - Modelo de Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Teckuchi	31
Tabela 3 - Taxa de atividade mediante a oferta formativa	36
Tabela 4 - Níveis de ensino	50
Tabela 5 - Fases do <i>mentorig</i>	57
Tabela 6 - Exemplo de avaliação de desempenho por competências.....	60

Introdução

O trabalho académico apresentado foi desenvolvido no âmbito do segundo ano letivo do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, da Escola de Gestão, Hotelaria e Turismo e da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade do Algarve. Este trabalho é o relatório final do estágio realizado e a apresentação do projeto desenhado no seu decorrer.

O estágio curricular foi realizado no Departamento de Recursos Humanos (DRH) do Grupo Luna Hotéis & Resort, designado em todo o trabalho por Grupo Luna, teve a duração de oito meses, e decorreu entre o dia catorze de setembro de dois mil e quinze e o dia vinte e oito de abril de dois mil e dezasseis.

A razão pela qual decidi enveredar pela realização de um estágio curricular nestes moldes, foi para consolidar os conhecimentos adquiridos no primeiro ano do ciclo de estudo, e perceber como estes se concretizam no local de trabalho e adquirir experiência profissional numa área de formação que até então só tinha conhecimentos teóricos.

O desenvolvimento de recursos humanos no âmbito da hotelaria assume especificidades bastante próprias decorrentes das suas características. A sazonalidade provoca o aumento do fluxo de trabalho em datas específicas do ano, não só ao nível da operação das Unidades Hoteleiras (UH) mas também influenciam a dinâmica DRH.

O DRH funciona como ciclo que durante um ano civil cumpre diferentes tarefas em determinadas datas, devido às características que a hotelaria incute no departamento. Dada a duração do presente estágio, consegui vivenciar estes diferentes momentos e perceber como decorrer a sua rotina diária e a anual.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos, no primeiro é apresentada a contextualização da empresa e do setor; no segundo capítulo a descrição do estágio realizado e análise crítica; no terceiro capítulo o desenho do trabalho de projeto, dividido em duas grandes partes: fundamentação teórica e a explicação das diferentes especificidades e fases do projeto. Por fim a quarta e última parte do projeto que consiste nas reflexões críticas da realização do projeto e ainda sugestões de melhorias para o DRH do Grupo Luna.

1. Contextualização da empresa

1.1. Enquadramento no setor de atividade

A experiência de Portugal nos setores do turismo e da hotelaria não é recente, desde o Século XIX que começou a emergir um interesse por ambas as atividades económicas e nas suas vantagens, tornando-se, atualmente, num setor de mercado altamente estratégico para a economia do país (Pwc, 2014).

Passados dois séculos de História, muito se escreve sobre como o turismo e a hotelaria se desenvolverem ao ritmo dos tempos. E sobre a necessidade constante que estes setores têm de se adaptar às exigências da sociedade, que cada vez mais procura produtos que se distingam pela diferença e que se diferenciem das ofertas mais comuns do mercado (Fernandes & Guerra, 2008).

A primeira noção de turismo surgiu no início do Século XX, por Herman von Schullern zu Schrattenhofen, economista austríaco, que o definiu como “o conceito que compreende todos os processos, especialmente os económicos, que se manifestam na chegada, na permanência e na saída do turista de um determinado município, país ou estado” (Barreto, 1995, p. 9).

Bull (1991) destaca no seu conceito de turismo as relações interpessoais e o seu carácter comportamental, afirmando que este “não é nem um fenómeno nem um simples conjunto de indústrias. É uma atividade humana que envolve o comportamento humano, a utilização de recursos e uma interação com pessoas, economias e meios ambientes” (p. 1).

Muitas definições e abordagens de turismo têm sido construídas através de diferentes perspetivas e pontos de vista de autores e órgãos institucionais. A ONU (Organização das Nações Unidas) e a OMT (Organização Mundial do Turismo) reuniram esforços para criar uma definição uniforme de turismo e dos seus praticantes, que seja universalmente aceite para fins estatísticos. Assim estas organizações definem o turismo como “as atividades praticadas pelos indivíduos durante as suas viagens e permanências em locais situados fora da sua residência habitual por um período contínuo que não ultrapasse um

ano, por motivos de lazer, negócios e outros” (Naude & Saayman 2004, citado por Neves, 2009, p. 6).

A OMT tem vindo a melhorar o entendimento sobre este conceito e atualmente explica que o turismo é um fenómeno social, cultural e económico relacionado com o movimento das pessoas a lugares que se encontram fora da sua residência habitual por motivos pessoais ou de negócios/profissionais. Os praticantes deste movimento, o turismo, denominam-se por visitantes que podem ser turistas ou excursionistas; residentes ou não residentes e que as suas atividades, podem implicar um gasto turístico (OMT, 2016).

No entendimento do Turismo de Portugal (2014), o turismo “é hoje a mais importante atividade de serviços à escala global e aquela em que com mais propriedade se pode falar de uma verdadeira concorrência à escala planetária, que vive de fronteiras abertas e que permite a antípodas competir pelo mesmo turista” (p. 17).

De acordo com o Turismo de Portugal (2014) o turismo é um dos setores que mais contribui para a economia nacional. Em 2010 contribuiu em 9,2% do PIB (Produto Interno Bruto), e em 2008 gerou 8,2% do emprego criado em Portugal, de acordo com o relatório “Tendências e Políticas de Turismo 2014” da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), tal como é possível verificar no gráfico 1.

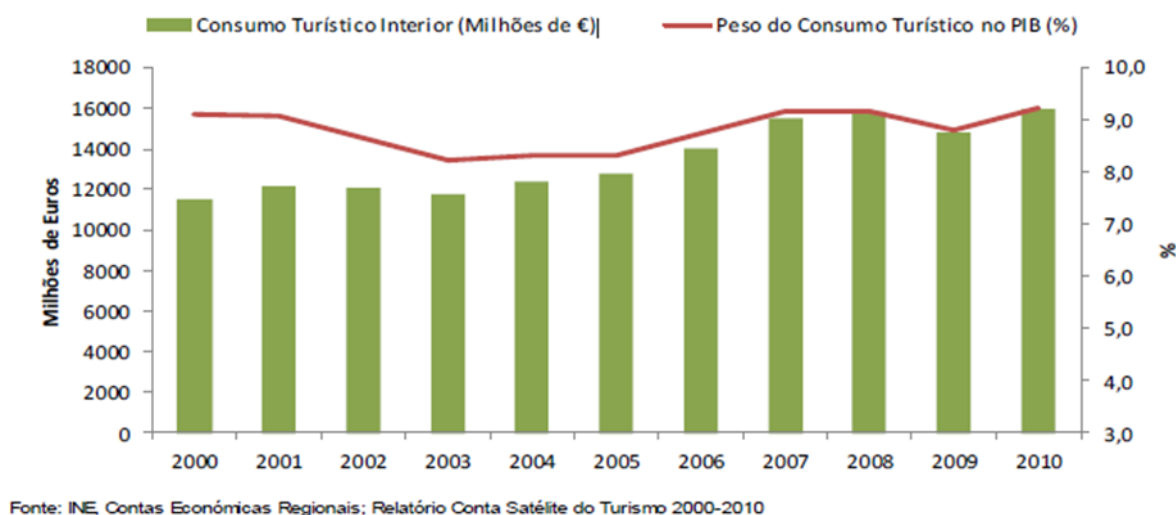


Gráfico 1 - Consumo Turístico Interior entre 2000 e 2010
(Pereira & Palmeira, 2013)

O desenvolvimento do turismo à escala global trouxe à hotelaria um conjunto de desafios quer enquanto fonte de desenvolvimento das regiões, quer na sua relação com o ambiente

externo, em múltiplos fatores, como é o caso dos recursos humanos e das suas estratégias de aplicação.

O turismo e a hotelaria desenvolveram-se em paralelo ambos seguindo a mesma rota, na medida em que o desenvolvimento do turismo poderia ser um fator importante para gerar emprego na hotelaria, decisivo no desenvolvimento de regiões, assim como em outras atividades na área dos serviços (Ansarah, 2004, citado por Mendes, 2013).

A hotelaria assume-se com um setor de base ao apoio de ao turismo, imprescindível no desenvolvimento desta indústria. De acordo com Matias (1992, citado por Serra, Afonso & Santos, 2014) a hotelaria é um elemento essencial para a atividade turística e indispensável para o seu crescimento.

Dados recentes da ETC (European Travel Commission), consideram o ano de 2015, como o sexto ano consecutivo de crescimento do turismo a nível mundial. Em que Portugal, até julho de 2015 registava um crescimento do número de hóspedes na hotelaria de 7,3%, face ao mesmo período do ano de 2014(ECT¹, 2015).

Tal como o turismo também o setor hoteleiro que conhecemos hoje em nada se compara ao seu passado. O início deste conceito começou por ser o de hospedaria, que ao longo dos tempos foi assumindo o caminho por forma a dar resposta e a se aptar às exigências que o cliente impõem e este setor, de forma a acompanhar a sua expansão e evolução para criar respostas com maior qualidade para atender a procura dos clientes (Ansarah, 2004, citado por Mendes, 2013).

A indústria hoteleira consiste no negócio de oferta dos elementos básicos da hospitalidade que são a comida, bebida e alojamento aos turistas, podendo oferecer também entretenimento e ocupações de lazer (Salazar citado por Almeida, 2013).

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE) em 2014, a estrutura empresarial do setor do alojamento, restauração e similares registou 81 820 empresas em funcionamento, que correspondiam a 7,4% das empresas ativas em Portugal, menos 391 empresas relativamente ao ano de 2013. De acordo os mesmos dados, o volume de negócios alcançou 9,2 mil milhões de euros, que perfaz um aumento notável face ao ano anterior, ou seja, mais 9,0%, que representou 2,8% do total da atividade económica (INE, 2015).

No que se refere à hotelaria, os estabelecimentos hoteleiros, considerando UH, UH apartamentos, pousadas, apartamentos, aldeamentos turísticos e quintas da Madeira, registaram um aumento de 15 milhões de hóspedes e 43,5 milhões de dormidas, correspondendo a acréscimos anuais de 12,6% e 11,0%, no ano de 2014. O Algarve foi a região que registou mais dormidas com um total de 36,6% seguido de Lisboa com 24,9% e da Madeira com 13,6% (INE,2015).

Os primeiros resultados do ano de 2016 indicam que a hotelaria em Portugal atingiu este ano um novo recorde no que respeita ao número de dormidas de um mês no segundo mês mais forte do ano. Assim julho registou mais de 6,5 milhões de dormidas, refletindo um aumento em 428,8 mil, que foi gerado em 91,1% pelos mercados internacionais, dos quais o aumento global foi em 390,8 mil. A maior região turística portuguesa continua a ser o Algarve, em foi a que mais contribuiu para o desequilíbrio em favor dos mercados internacionais, já que foi a região que simultaneamente teve o maior aumento de dormidas de turistas estrangeiros, com mais 127,5 mil e a que registou uma maior quebra de turista portuguesas a pernoitar com menos 21,2 mil (Presstur, 2016).

1.1.2. Recursos humanos na hotelaria

As práticas de gestão de recursos humanos assumem-se cada vez mais como iniciativas determinantes para o cumprimento da missão e dos objetivos das organizações, determinando assim que o seu foco priorize a promoção de práticas direcionadas para a performance organizacional (Martins & Silva, 2013).

Num estudo levado a cabo por Martins & Silva (2013) concluíram que as UH portuguesas estudadas, centram as suas atividades nas práticas mais tradicionais de gestão de recursos humanos, como a contratação, a formação, a higiene e segurança no trabalho, a integração, o acolhimento, o recrutamento e a seleção. Verificando, ainda que, as UH portuguesas estão bastante há quem da implementação de um modelo de gestão estratégica de recursos humanos, que se centre no talento dos trabalhadores e na sua estratégia organizacional.

O capital humano na hotelaria assume-se como um fator imprescindível para a afirmação competitiva de Portugal, enquanto fonte de inovação, conhecimento e na prestação de

serviços de qualidade, mas também na capacidade que nos diferencia, que é o bem receber e acolher os que nos visitam (Turismo de Portugal, 2015).

Ao nível de emprego, segundo dados ECT² (2015) as viagens e o turismo contribuíram de forma direta no apoio de 337 000 postos de trabalho, que representa 7,4% do emprego total gerado em Portugal. Segundo dados da mesma fonte era esperado um aumento de 4,1% em 2015 e um aumento de 1,8% em 2025, que representa 420 000 postos de trabalho, ou seja, 9,1% do emprego total do país.

Dados do Turismo de Portugal (2015) indicam que no setor da hotelaria e restauração tiveram um crescimento do emprego seja de 19,6%, perfazendo um total de 348 mil empregados no setor. Assim a taxa de criação de postos de trabalho é quase dez vezes maior do que a taxa prevista para a criação de empregos no resto da economia, que é 2,2%, aproximadamente, o dobro do esperado para o setor ao nível europeu

Ainda de acordo com Turismo de Portugal (2015) “com o nível das habilitações, o sector da hotelaria e restauração em Portugal será mais qualificado na próxima década, permitindo a aproximar-se de forma significativa ao contexto europeu. Apenas 54% dos empregos no sector terão trabalhadores com qualificações baixas, face aos 71% observados em 2013” (p. 80).

1.2. O Grupo Luna Hotels & Resorts

A marca Luna Hotels & Resorts (figura 1) foi criada em 2006, a sua criação não é mais do que a junção de várias empresas e UH já existentes num Grupo Hoteleiro com mais de vinte anos de experiência no Algarve.



Figura 1 - Marca Luna Hotels & Resorts

O Grupo Luna iniciou a sua atividade ano de 1993 dirigido por Senhor José Lourenço Santos, atual Presidente da Administração do Grupo. A Sede do Grupo está localizada na cidade Albufeira, distrito de Faro.

Ao longo da sua história o Grupo Luna tem centralizado as suas UH sobretudo na região do Algarve, sendo que atualmente tenta explorar outras regiões do país, tendo atualmente cinco UH na região Centro e uma UH em Angola (anexo 1).

Na génese da marca Luna está o desenvolvimento do negócio de gestão de UH e Resorts de três e quatro estrelas com uma oferta dirigida ao segmento de lazer e de negócios, através de UH e aparthotéis de três e quatro estrelas.

O Grupo Luna é propriedade da holding Lunainvest SGPS, SA empresa de capital totalmente português, que se insere no âmbito da atividade turística, com uma clara e dinâmica aposta estratégica neste setor. Atualmente o Grupo tem à sua responsabilidade um total oito empresas a laborar no setor da hotelaria.

Atualmente o Grupo Luna tem catorze UH a operar em Portugal e uma em Angola (apêndice 1), sendo que está prevista abertura do Luna Hotel de Abrantes ainda em data a definir, ficando com um catálogo de oferta de dezasseis UH em Portugal e Angola.

A distribuição geográfica das UH do Grupo Luna (apêndice 1), concentra-se sobretudo no Algarve, sendo que uma UH está localizada em Vilamoura no concelho de Loulé; cinco estão localizadas no concelho de Albufeira, três na freguesia de Alvor, concelho de Portimão; três zona turística da Serra de Estrela, no concelho da Covilhã, distrito de Castelo Branco; uma UH em plena cidade de Setúbal e uma UH em Fátima. A nível internacional de momento tem apenas uma UH em Angola, na cidade de Luanda.

No Grupo Luna, está concentrada a experiência adquirida ao longo dos anos adquirida através da consolidação de uma oferta turística de qualidade, apoiada numa vasta rede ativa de valências, que se traduz numa referência na oferta turística nacional, consubstanciada em três vetores essenciais: Dimensão, Qualidade, Diversidade.

Todas as UH do Grupo Luna partilham entre si o conceito harmonioso de bem-estar, qualidade e hospitalidade, segmentando-os por: *Golf & Garden; Beach & Sun; Charming Residence; Tradition Residence e Business & Leisure.*

1.2.1. Visão, missão, cultura, objetivos e estratégia

A visão de uma empresa deve ser clara e com um forte empenhamento no que se refere aos seguintes aspetos: qual a área de negócio em que vai atuar, como vai ser o seu posicionamento em relação à concorrência, qual a sua estratégia, a filosofia de atuação e os seus valores, ou seja, quais os princípios pelos quais se vai querer reger e quais os comportamentos esperados pelos seus trabalhadores (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

A visão do Grupo Luna definida por a Administração é: ofertas turísticas diferenciadas e personalizadas, com relações diretas e contínuas com o cliente para adequar o serviço às suas expectativas. Esta visão antecipa a tendência do mercado em procurar experiências e produtos individualizados e à medida de cada nicho ou mercado.

As convicções acima apresentadas na visão devem traduzir-se na sua missão, “que de uma forma sintética e objetiva, traduza a estratégias e os valores da Empresa” (Camara, *et al.*, 2013).

A missão do Grupo Luna é consolidar a sua posição no mercado por compreender, inovar, criar, gerir e oferecer toda uma gama de ofertas que acompanhe as necessidades dos clientes, para oferecer experiências diferentes e memoráveis em cada estadia.

O objetivo principal da missão da sua missão é responder às necessidades do seu cliente para tal procura aumentar a proximidade com este de forma e compreender melhor as suas necessidades, usando as ferramentas tecnológicas mais evoluídas para comunicar e expor os produtos aos clientes.

A cultura do Grupo Luna assumiu, desde a sua génese, o compromisso de garantir aos seus clientes níveis de qualidade coerentes com os segmentos de três e quatro estrelas, ao nível do atendimento ao cliente, na qualidade de alojamento, *F&B (Food and Beverage)*, animação e todos os outros serviços que disponibiliza. Esta premissa permite, hoje, ter uma relação de confiança com todos os parceiros do setor e principalmente com os clientes.

A estratégia do Grupo Luna para o seu crescimento assentou numa visão integrada de negócio que lhe permite na atualidade dispor de um vasto inventário assente em localizações privilegiadas, com a oferta de UH que disponibilizam infraestruturas

direcionadas aos segmentos mais relevantes da oferta turística: Lazer, Negócios e Desporto. Também ao nível de regime de alojamento, os clientes encontram nas UH do Grupo, opções que variam entre o *Room Only*, *Bed & Breakfast*, *Half-Board* e *All Inclusive*.

Para tal o Grupo Luna tem como objetivos investir, criar, gerir e oferecer toda uma gama dirigida ao Núcleo Familiar, Desportivo e Empresarial, consolidando a sua posição no mercado, com o compromisso de oferecer a todos os hóspedes uma experiência diferente e memorável em cada estadia.

1.2.2. Análise da oferta/concorrência

As maiores diferenças e vantagens que distinguem a oferta do Grupo Luna Hotels & Resorts é a localização das suas UH, pois todas as elas estão bem localizadas na região onde se encontram, com facilidade de acesso à praia ou à montanha ou aos centros das localidades onde se situam.

Ao nível de produto são apartamentos com serviço de hotel, esta é uma das diferenças mais distintivas, na qual se consegue oferecer um preço muito atrativo, para alojar uma família, que pode continuar a manter o ambiente familiar e a evitar alguns custos extra o alojamento. Este tipo de alojamento também fomenta as “*long-stay*” ou a ocupação pelo turismo sénior na época mais baixa. As duas UH recentemente adquiridas na região da Serra da Estrela são as únicas em que o alojamento é apenas quartos.

A diversidade na oferta nas UH contempla todos os tipos de regimes de alojamento, sendo uma das poucas empresas no setor com uma variedade absoluta, indo desde da possibilidade de reservar só regime alojamento até ao regime de tudo incluído. O regime de tudo incluído tem proporcionado aumentar a taxa de ocupação durante a época baixa e fidelizar alguns clientes de grupos.

A estratégia seguida nas UH concentradas na zona de Albufeira é claramente oferecer o serviço completo, através de regime de *all-inclusive* nas UH de quatro estrelas

Em Albufeira os principais concorrentes são as cadeias: MGE, que explora o Paraíso de Albufeira e o Balaia Atlântico, com investimento moderado na imagem e com pouca

notoriedade. E a MGM Muthu Group empresa que está há relativamente pouco tempo no mercado e que detêm as UH: Forte do Vale, Clube Praia da Oura, Oura Praia Hotel, Oura View e Forte da Oura (anteriormente propriedade do Grupo Luna).

Na zona de Alvor, o principal concorrente é o Grupo Pestana. Trata-se do maior Grupo Hoteleiro no ramo em Portugal, com fortes capacidades organizacionais e de investimento. Na zona de Alvor este Grupo tem as seguintes UH: Pestana Delfim, Pestana Alvor South Beach, Pestana Alvor Praia, Pestana Dom João II, Pestana Alvor Atlântico, Pestana Dom João Villas e o Pestana Alvor Park.

Em Vilamoura, o principal concorrente é o Grupo Dom Pedro, que detêm três UH: Dom Pedro Golf Resort, Dom Pedro Marina e Dom Pedro Portobelo. E ainda as UH do Grupo Vila Galé: Vila Galé Ampalius e Vila Galé Marina. Ambos os oferecem um produto idêntico, mas que o público-alvo nesta zona é ligeiramente diferente. Todavia na época alta todas estas UH têm uma procura intensiva pelo conceito de sol e mar, e em períodos específicos há uma procura das UH nesta zona por golfistas, devido às excelentes condições que o local oferece.

Na UH Luna Fátima Hotel está presente no nicho do turismo religioso. Os maiores concorrentes são especializados no turismo religioso, mas não têm outros tipos de oferta. Esta UH será comercializada em pacotes que envolvem a oferta conjunta com as outras UH, para oferecer aos clientes que pretendem ficar uns dias em Fátima, um produto mais completo que a concorrência não oferece.

A UH Luna Esperança Hotel, localizada em Setúbal, está direcionado ao turismo de negócios e grupos. Não está identificado um concorrente direto de destaque.

As UH localizadas na Serra de Estrela são à semelhança das UH localizadas no Algarve, de turismo sazonal, mas na época de inverno. A exploração destas UH tem como objetivos diminuir o número de estabelecimentos a operar durante o Inverno, de forma a equilibrar a receita durante todos os meses do ano civil. A concorrência na região da Serra da Estrela, atualmente ainda não está totalmente definida, mas o Grupo Eurosol, com duas UH na região: Hotel Eurosol Seia-Camelo e o Hotel Eurosol Gouveia, que ambas se inserem num segmento de mercado semelhante ao Grupo Luna. Na região existe ainda inúmeros UH, estalagens e pousadas muito procuradas durante a época de inverno para a prática de desportos de neve.

A UH localizada em Luanda, Angola, está direcionado ao turismo de negócios e de momento não tem um concorrente direto de destaque, no entanto existem na cidade inúmeras ofertar semelhantes a esta UH.

1.2.3. Análise SWOT

A matriz SWOT criada por Porter é nada mais do que a análise do ambiente interno de uma empresa e das suas forças e das fraquezas e do seu ambiente externo ao nível das oportunidades e ameaças.

A análise SWOT do Grupo Luna foi criada pelos assessores externos que prestam serviço de consultoria no Grupo (anexo 2). Ao nível dos Recursos Humanos podemos destacar alguns aspetos essenciais deste documento general (figura 2).

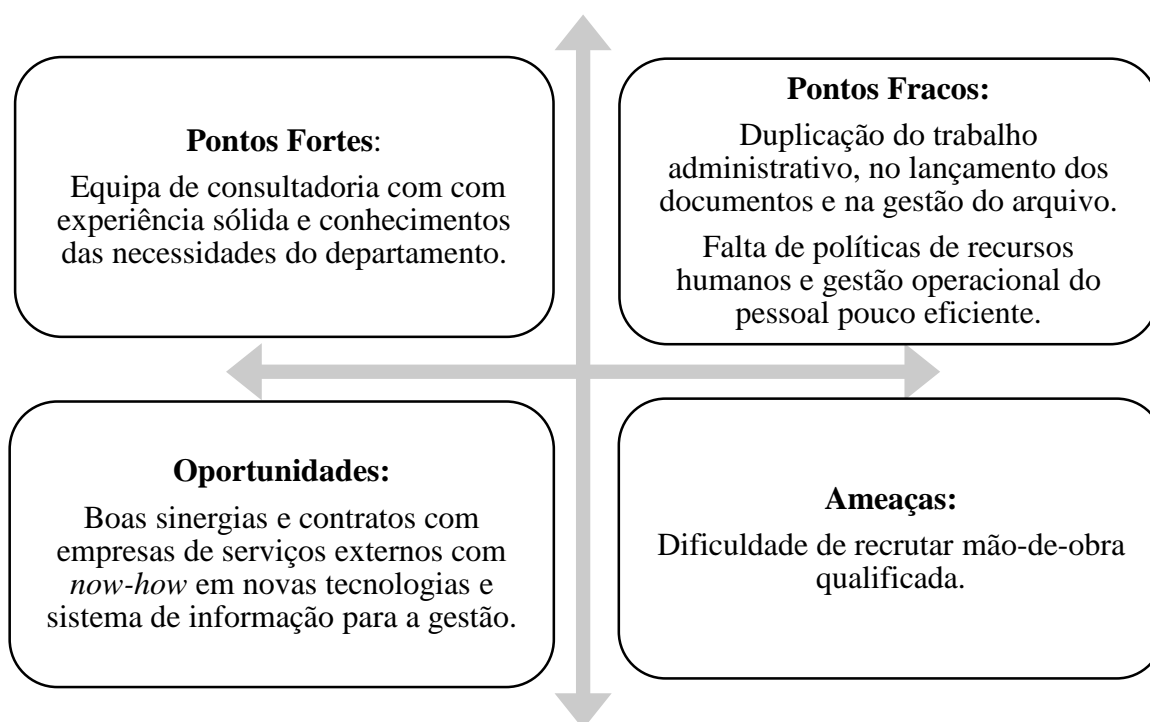


Figura 2 - Pontos relacionados com os recursos humanos da análise SWOT (Criação própria, baseada no anexo 2)

1.3.4. Recursos humanos no Grupo Luna

Os Recursos Humanos são um dos fatores mais críticos para o sucesso de qualquer empresa ou para o seu rápido fracasso, a sua boa gestão é indiscutivelmente necessária para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos em qualquer organização, quando falamos de empresas da área da hoteleira a gestão do capital humano ainda é ainda mais enfatizada. “Se nos outros sectores de atividade se tem demonstrado que os recursos humanos são cada vez mais, um fator crítico de sucesso que pode diferenciar ou melhorar a qualidade dos produtos e serviços duma organização, no Turismo, o fator humano terá ainda mais centralidade” (Trindade, 2006 p. 120).

A excelência na qualidade do serviço, tão procurada como fonte de vantagem competitiva, só se consegue com o desenvolvimento de efetivas e eficientes práticas de gestão de recursos humanos que possibilitem o recrutamento, a seleção e a retenção de recursos humanos competentes e comprometidos com os objetivos da organização. O grau de satisfação do cliente depende essencialmente da qualidade humana do contacto estabelecido que só se consegue se o prestador do serviço estiver motivado e possuir competências, não só ao nível de tarefas, mas também ao nível de desempenho pessoal (Martins & Machado, 2002 p. 2).

Ao longo dos anos, vários autores têm desenvolvido os seus estudos sobre as especificidades da gestão de pessoas no setor da hotelaria. De acordo com Barreto (2001) as principais características do produto hoteleiro é o ser intangível, pois não é possível ver, experimentar ou tocar antes da sua compra; inseparável pois a sua produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo; sazonal pois durante o ano civil ocorrem alterações no que respeita à procura; interdependente pois cada equipamento e serviço depende um do outro; é estático uma vez que o cliente é que vem ao encontro do produto; e heterogéneo pois é oferecido por pessoas e para pessoas, com expectativas e comportamentos diferentes que fazem com que não exista uma padronização total do serviço prestado.

No caso específico do Algarve, um dos fatores de maior impacto é a sazonalidade, o aumento da procura durante o período de Verão, e por norma decorre desde abril até ao final de outubro. Neste período há um pico de maior procura por parte dos clientes que

faz aumentar a rotatividade de pessoas, o pagamento de horas extra e a procura de empresas de *outsourcing* para dar resposta ao volume elevado de trabalho para qual as equipas fixas são insuficientes (Almeida, 2013).

Os fatores definidos por Almeida (2013) alteram a dinâmica normal dos departamentos de recursos humanos e fazem com que os custos com o recrutamento, seleção, acolhimento, integração e desvinculação sejam muito elevados e põem ainda em causa possíveis investimentos ao nível do treino e desenvolvimento de competências dos seus trabalhadores.

Se nos outros sectores de atividade se tem demonstrado que os recursos humanos são cada vez mais, um fator crítico de sucesso que pode diferenciar ou melhorar a qualidade dos produtos e serviços de uma organização, no Turismo, o fator humano terá ainda mais centralidade (Trindade, 2006).

No estudo realizado sobre modos de gestão de recursos humanos na hotelaria algarvia, Trindade (2006) concluiu que: a ideia inicial de que a forte componente humana no setor do turismo levaria a que fosse prestada uma importância e atenção redobradas à Gestão de Recursos Humanos não foi constatada no estudo empírico realizado, verificando-se que baixo investimento generalizado, sobretudo nas práticas de gestão de recursos humanos que se relacionam com a motivação e retenção das pessoas. A sazonalidade exige a realização de um planeamento de pessoal muito bem definido, sendo esta a prática a que os UH do Universo de estudo dedicam mais atenção. “Assim conclui, que a hotelaria algarvia tem um modo defensivo de superar a sazonalidade que se traduz num grande investimento no planeamento de pessoal e quase nulo na flexibilidade do trabalho que lhe concederia maior flexibilidade interna” (126-127).

A dinâmica do DRH do Grupo Luna é um espelho dos resultados do trabalho de investigação realizado por Trindade (2006). Este departamento foi durante muitos anos uma secção de pessoal que desde há alguns anos se transformou num DRH. O trabalho realizado está muito concentrado nas obrigações administrativas e no planeamento de pessoal.

Desde de há algum tempo que o DRH tem vindo a sofrer algumas alterações e continua numa fase de crescimento e implementação de novas medidas e políticas de recursos humanos que permitam o desenvolvimento, retenção e motivação do seu capital humano.

O impacto da sazonalidade é muito significativo no Grupo Luna ao nível dos recursos humanos, sobretudo da rotatividade e absentismo dos trabalhadores. Podemos observar esta situação através do gráfico 2, em que consta o número de colaboradores do Grupo Luna em duas épocas distintas do ano. No dia vinte e três de setembro de dois mil e quinze estavam quinhentos e vinte e dois trabalhadores nas UH do Grupo Luna, este número espelha o quadro de pessoal de verão com todas a UH em funcionamento e com taxas de ocupação muito altas.

A segunda coluna do gráfico 2 representa o quadro de inverno, com um decréscimo de trezentos e oito trabalhadores face à data da época de verão. No dia dois de dezembro de dois mil e quinze estavam ao serviço duzentos e catorze trabalhadores, este número reflete o total dos trabalhadores efetivos e contratados com contratos de maior duração que asseguram a operação das UH no período de inverno.

Através destes dois períodos é possível analisar as diferenças que existem entre as duas épocas do ano e as implicações que daí advêm para o DRH (gráfico 2).

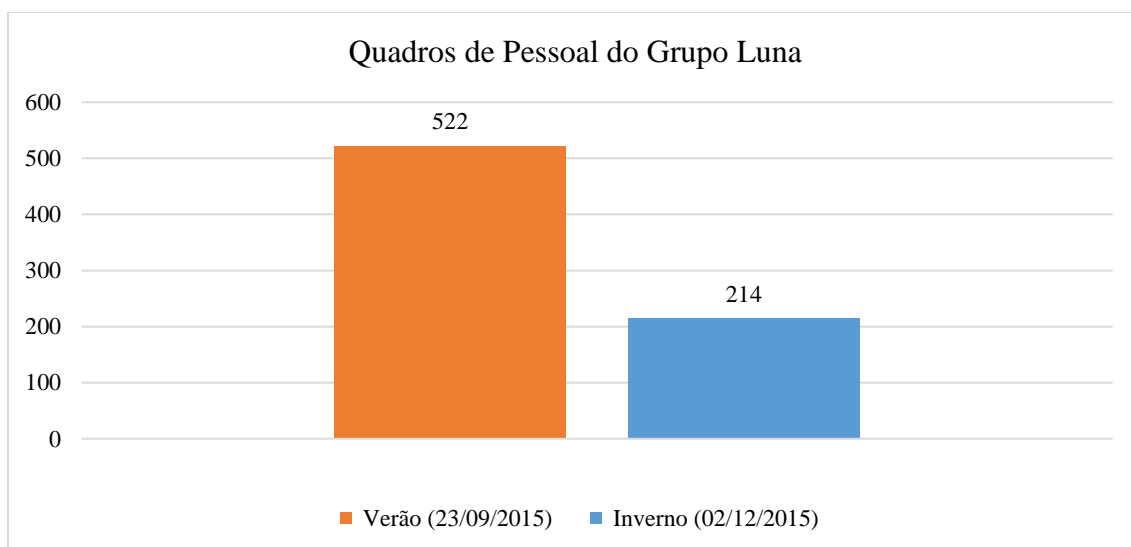


Gráfico 2 - Distribuição dos Quadros de Pessoal do Grupo Luna
(criação própria)

No apêndice 2, através do gráfico 4 é possível analisar os departamentos em que a sazonalidade tem maior impacto, verificando-se que as oscilações do número de trabalhadores são mais significativas nos departamentos operacionais: nos andares, na cozinha, na restauração, na receção e na manutenção. Todavia as equipas contratadas para a época de verão são constituídas, em grande parte, por pessoas que já foram contratadas em anos anteriores.

Atualmente o Grupo Luna com a gestão das UH localizadas na Serra da Estrela irá registar dois picos de sazonalidade distintos, uma vez que nestas UH as contratações a termos certo são para o período de Inverno.

2. Contextualização do estágio

2.1. Estágio curricular no Grupo Luna

O presente estágio curricular foi desenvolvido no âmbito do 2º ciclo do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, criado numa parceria entre a Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo e pela Escola Superior de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve.

A realização do estágio curricular decorreu entre setembro de 2015 e abril de 2016, com uma duração de 1260 horas, com uma frequência semanal de 40 horas que proporcionou o contacto direto com o DRH do Grupo Luna.

A entidade acolhedora não tinha, no momento, um Diretor de Recursos Humanos, consequentemente, a orientação do estágio foi realizada pela Dr.^a Dulce Moreno, na qualidade de Assessora da Administração que no desempenho das suas funções está diretamente ligada ao DRH do Grupo Luna.

A orientação académica foi realizada pelo Professor Doutor Joaquim Pinto Contreiras.

2.2. Objetivos do estágio

O presente estágio teve como principais objetivos permitir o contacto direto com as práticas e formas de intervenção empresarial na área dos Recursos Humanos; potenciar a aplicação de instrumentos teóricos, modelos e técnicas de Recursos Humanos no contexto de trabalho e proporcionar a aprendizagem de conhecimentos práticos e realistas no âmbito da gestão de Recursos Humanos.

2.3. Tarefas desenvolvidas

O estágio curricular centrou-se na realização das tarefas que eram da responsabilidade de elementos externos do DRH. As principais áreas desenvolvidas foram a gestão da formação, o recrutamento, a organização dos estágios curriculares e a implementação das

medidas de apoio do IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional) ao nível da formação.

No decorrer do estágio foi ainda possível acompanhar e desenvolver aprendizagens na área administrativa de recursos humanos, possibilitando assim adquirir uma visão geral e prática de tudo o que pertence a DRH.

2.3.1 Formação

A gestão da formação foi a principal tarefa realizada no decorrer do estágio.

A formação nas empresas tem assumido, um papel imprescindível para o seu desenvolvimento. Investir na formação e no aperfeiçoamento dos seus trabalhadores é uma forma para no futuro conseguir obter melhores resultados e mais produtividade (Camara, *et al.*, 2013).

Para Aguilar, Howlet & Díez, (2014, p.124) a capacitação e a formação são formas de educação que permitem a aquisição de conhecimentos, habilidades e destrezas necessárias para promover a eficácia e a excelência na realização das tarefas, funções e responsabilidades.

De acordo com Camara *et al.* (2013, p. 488) “o papel que formação nas organizações está associado aos paradigmas de gestão pelos quais a empresa se rege”. Para que a capacitação dos trabalhadores seja vista como um processo educacional de carácter estratégico para a empresa é necessário seja aplica-lo de forma organizada e sistemática para alterar atitudes. A cultura organizacional da empresa tem que promover a capacitação dos trabalhadores e empresários de forma contínua, com o objetivo de melhorar o nível de vida dos indivíduos e a qualidade de vida de uma organização, proporcionando assim benefícios para ambas as partes (William, 1993 Amitabh & Manjari, 2004Vázquez, 1997citados por Aguilar *et al.*, 2014)

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 131.º do Código do Trabalho compete ao empregador “promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade, aumentar a produtividade e a competitividade da empresa” para tal e de acordo com o ponto número 2º do artigo supracitado deve proporcionar ao trabalhador no mínimo de trinta e cinco horas de

formação por ano no caso de contrato sem termo, e o respetivo proporcional à duração do contrato, em caso de contrato a termo superior a três meses.

A fase inicial do estágio coincidiu com o final da época de Verão das UH do Grupo, em que a maioria dos trabalhadores contratados com contrato a termo cessa o seu contrato. Ao nível da formação a estratégia definida foi voltar a abordar as temáticas que haviam sido lecionadas nas ações de formação inicial para realizar um balanço final, um levantamento de melhorias concretizadas e problemas identificados a resolver no futuro.

O aperfeiçoamento profissional do trabalhador visa melhorar competências profissionais, atualizar conhecimentos, aumentar o leque de atividades executadas, conseguir dar resposta a problemas e falhas na execução do trabalho com o objetivo de melhorar continuamente o desempenho das funções executadas ou a exercer pelos trabalhadores ativos (Cardim, 2009).

A avaliação do aperfeiçoamento destes profissionais torna-se preponderante, no sentido de avaliar o seu desempenho profissional, de forma distinguir os trabalhadores que ao longo da época melhoram as suas competências e que são bons ativos para voltar a contratar no futuro e os que não conseguiram desenvolver as competências pré-definidas.

De acordo com Cardim (2009) o aperfeiçoamento é um fator que desenvolve potenciais que se concretizam ou não, em desempenhos cuja determinação escapa, na maioria dos casos aos formandos ativos.

A hotelaria é um setor que está em constante mudança para se adaptar às necessidades dos clientes, os serviços têm que ser cada vez mais inovadores para atrair os clientes. Para Pollice & Iulio (2011) citados por Silva (2013) nas últimas décadas são notórias as mudanças no setor por forma a satisfazer as novas necessidades e desejos dos clientes. Assim cada vez mais o trabalhador tem que se aperfeiçoar para estar preparado para dar resposta às exigências e necessidades do cliente.

De acordo com Marques (2006) citado por Santos (2015, p. 5) a formação em hotelaria pode ser realizada em três âmbitos distintos: formação técnica, desenvolvimento de competências de liderança e desenvolvimento de competências de gestão. Para o mesmo autor estas estratégias de formação em hotelaria permitem o aumento da motivação, a satisfação pessoal e a redução do *turnover* e ainda permitir a seleção dentro da organização candidatos para a chefia ou supervisão.

No decorrer do estágio foi necessário atualizar a base de dados referente à formação do ano 2015: inserir trabalhadores, horas de formação, saldos de formação e identificar os trabalhadores com horas de formação em falta.

A segunda fase consistiu em planear as sessões previstas de Saúde e Segurança no Trabalho, HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), Socorrismo e Medidas de Auto-Proteção; marcar as sessões com os Diretores das UH, empresas de formação e formadores contratados; elaboração dos cronogramas, preparação dos mapas de participantes para cada ação, elaboração das pastas pedagógicas para de cada sessão, recolha das mesmas e respetiva análise e arquivo, em suporte papel e digital.

Foram também criadas de pastas pedagógicas dos diferentes cursos de formação lecionados no decorrer do ano de 2015, em formato de papel e em suporte informático (apêndice 3).

Na preparação da formação para o ano de 2016 foi definido como objetivo promover o aperfeiçoamento profissional dos ativos que trabalham para o Grupo de forma a “melhorar competências profissionais, atualizar conhecimentos, alargar a gama de atividades realizadas e o respetivo nível e de uma maneira geral responder a problemas e falhas de execução de trabalhos” (Cardim, 2009 p. 142).

Assim começamos por fazer um levantamento de necessidades formativas para a elaboração de um diagnóstico com base nas necessidades dos trabalhadores.

O levantamento de necessidades de formação consiste na recolha de informações a partir de inquéritos com a utilização de instrumentos metodológicos que permitam mensurar e documentar as disfunções entre o desempenho e os problemas de organização (Cardim, 2009).

Para Camara *et al.* (2013, p. 512) o diagnóstico de necessidades é o ponto de partida para a realização dos programas de formação de uma empresa, estes não podem apenas considerar a dinâmica atual das empresas, devem antecipar as necessidades futuras que permitam à organização atuar proactivamente sobre a envolvente.

Dada a dimensão do Grupo Luna optou-se por enviar um inquérito por questionário através de uma mensagem de correio eletrónico aos trabalhadores da Sede. Este questionário solicitava a indicação direta das ações formativas que os trabalhadores

consideravam importantes para melhorar o desenvolvimento das suas competências em função do trabalho que executam.

Para as UH, foi enviado um cartaz com uma vasta área de cursos para cada departamento, e foi pedido a cada trabalhador para assinalar quais os cursos que teria interesse em frequentar, para resolver algumas das suas necessidades e que pudessem proporcionar a melhoria do seu desempenho na empresa.

Foram também realizados vários contactos, sobretudo com os Diretores da UH, o Diretor Geral de Operações e vários Chefes e Responsáveis de alguns departamentos para o esclarecimento de algumas ideias e para ter a perceção de quem está diariamente nas UH do Grupo.

Foram analisados alguns programas de apoio à formação e decidiu-se realizar candidaturas para vinte e nove formandos à edição 2015/2016 do Programa Formação Algarve e os restantes trabalhadores à Medida Cheque Formação. Ambas são financiadas pelo IEFP.

De acordo com a Portaria n.º 297/2012 de 28 de setembro,

O Programa Formação – Algarve visa combater a sazonalidade do emprego na região do Algarve e reforçar a competitividade e a produtividade dos setores de atividade identificados no anexo I da presente portaria, através da concessão, às entidades empregadoras, de um apoio financeiro à celebração de contratos de trabalho, à renovação ou conversão de contratos de trabalho a termo, bem como à formação profissional dos trabalhadores.

As tarefas realizadas no âmbito do Programa Formação Algarve foi a elaboração da candidatura, com o preenchimento dos formulários previstos e envio de toda a documentação necessária quer da empresa e dos trabalhadores inscritos.

No decorrer do Programa Formação Algarve fui estabelecendo o contacto entre a entidade formadora contratada e os trabalhadores, de forma a assegurar a realização das ações, e com o IEFP sempre que foram solicitadas informações e no acompanhamento das visitas e auditorias realizadas à formação pelos seus técnicos responsáveis.

No âmbito deste Programa Formação Algarve, enquanto entidade empregadora competia-nos ainda desenvolver a FCRT (Formação em Contexto Real de Trabalho), que embora

supervisionada e certificada pela entidade formadora contrata, competiu ao DRH todo o acompanhamento e organização.

Com a realização deste trabalho, consegui perceber que a FCRT é crucial na hotelaria, no desenvolvimento programas de formação de competências específicas em que e enquadre esta modalidade formativa.

A FCRT também usualmente conhecida como formação *on the the job*, proporciona a mudança e a reciclagem de um empregado dentro da empresa. Este tipo de formação desenvolve-se em simultâneo com o desempenho de funções do empregado e tem como objetivo habilitá-lo a desempenhar novas tarefas (Camara *et al.*, 2013, p. 525).

A medida de financiamento, Cheque-Formação a que o Grupo Luna se candidatou visa de acordo com a Portaria n.º 229/2015 de 3 de agosto,

reforçar a qualificação e a empregabilidade, através da concessão de um apoio financeiro pelo IEFP, às entidades empregadoras, aos ativos empregados e aos desempregados que frequentem percursos de formação ajustados e direcionados às necessidades das empresas e do mercado de trabalho.

No âmbito a medida desta, foi definido um plano de formação específico para cada departamento com base no levantamento de necessidades anteriormente realizado. Esta candidatura é subtida através de uma plataforma disponibilizada a página *online*, netempregos.iefp.pt.

No entanto no decorrer da submissão das candidaturas foram detetados vários os problemas e constrangimentos na plataforma e no próprio programa de financiamento.

Como solução o Grupo Luna optou por investir e realizar formação não financiada para os trabalhadores, uma vez que na época de inverno há mais disponibilidade para a realização de formações em sala.

Para os cargos de Direção e de Chefias Intermédias houve formação na área de Liderança de Grupos, e para todos os restantes trabalhadores da empresa formação na área das Estratégias de Comunicação Interpessoal com o Cliente Externo e Interno. Os objetivos gerais destas ações foram promover a identificação com a marca do Grupo Luna e

estandardizar padrões passando uma mensagem comum a todos os trabalhadores, desde as chefias até aos operacionais de todos os departamentos.

Ambas as ações acima referidas foram imprescindíveis para a divulgação da marca Luna ao seu cliente interno. Paralelamente a esta ação outras medidas foram tomadas pela Direção de Operações com vista à melhoria contínua na prestação de um serviço de qualidade, em que o cliente externo identifique a marca Luna, independentemente, da UH em que se encontra hospedado.

De acordo com Camara *et al.* (2013, p. 153-154) a *Corporate Culture* consiste num sistema de valores e normas partilhadas, de crenças, em interação direta com a organização. Quanto mais forte e homogênea for a cultura de empresa, maior será a sua eficácia.

Posteriormente foram ainda dadas formações mais técnicas e específicas para cada departamento (tabela 3). A realização destas ações foram o resultado do levantamento de necessidades de formação atrás referido.

Departamento	Formação
Comercial	• Revenu Management
Recepção	• Revenu Management
Restaurante	• Inglês no Atendimento em Restaurante
Cozinha	• Novas tendências da cozinha
Andares	• Técnicas gerais de andares
Manutenção	• Ar Condicionado

Tabela 1 - Formações realizadas no 1º Trimestre de 2016
(Criação própria)

Em todas estas ações acompanhei o processo formativo desde a contratação dos formadores, à definição de plano de formação à medida das necessidades da empresa e dos formandos, o agendamento e calendarização entre os formadores, os Diretores das UH e as Chefias Intermédias dos Departamentos. Ainda a preparação dos *dossiers* pedagógicos com o modelo anteriormente já definido (apêndice 3).

2.3.2. Estágios

Desde sempre que o Grupo Luna teve tradição no acolhimento de estagiários para a realização de FCRT, tradicionalmente conhecidos por estágios. Até 2015 todos os contactos realizados, para a receção de estagiários, estavam a cargo dos Diretores das UH do Grupo. O que não permitia a criação de uma política uniforme para os estágios realizados em todas as UH do Grupo.

Em 2015 o Grupo teve a intenção de uniformizar este procedimento e desde, então, os contactos realizados entre o Grupo e as diferentes Escolas ou Centros de Formação começaram a ser realizados através pelo DRH. Compete assim departamento depois de aceitar a acolhimentos do estagiário encaminhá-lo para a diferente UH, de acordo com as vagas disponíveis.

Desde o início do estágio que esta tarefa me foi atribuída, comecei por tentar organizar esta área de forma a atingir os seguintes objetivos: melhorar os procedimentos adotados; promover o Grupo Luna junto das Escolas e Centro de Formação; organizar um quadro de vagas para os diferentes departamentos/UH de forma a assegurar uma gestão mais eficaz no preenchimento de vagas e uniformizar o reconhecimento que o Grupo pretende dar aos estagiários que acolhe.

As minhas tarefas foram estabelecer contactos com as diferentes Escolas e Centro de Formação através do envio de emails, contactos telefónicos e na realização de reuniões para promover o acolhimento de estagiários no Grupo Luna, organizar o número de vagas nos diferentes departamentos das UH, agendar a data de entrada dos estagiários nas UH e acompanhar o seu acolhimento.

Por norma preenchia o protocolo entre uma das empresas do Grupo como entidade acolhedora do estágio e a entidade promotora do estágio, que era assinado pela Diretora de Recursos Humanos.

Sempre que houve uma entrada de um estagiário informei o Diretor da UH, via email e, posteriormente, via telefónica para combinar o dia e hora a que o estagiário se apresenta na UH, que normalmente, é acompanhado pelo formador ou professor orientador. O

acolhimento dos estagiários era realizado por mim enquanto representante do DRH, pelo Diretor da UH e pelo Responsável do Departamento onde o estagiário vai ser integrado.

Sempre que possível realizava visitas às UH para acompanhar os estagiários no decorrer da sua FCRT, e mantinha um contacto regular entre os formadores responsáveis e os seus tutores nas UH para assegurar o bom desenvolvimento dos estágios.

O Grupo Luna atribui bolsas de incentivo aos seus estagiários de acordo com o nível de formação que estão a frequentar. No ano de 2016 foi contemplada a atribuição de prémios finais para os estagiários que revelam melhor desempenho e ainda a atribuição de certificados.

2.3.3. Recrutamento e seleção

Até 2015 esta era uma tarefa que não era desenvolvida no DRH, cada Diretor era responsável pelo recrutamento e seleção dos trabalhadores da UH. Em 2016 o DRH iniciou a sua colaboração com os Diretores das UH no recrutamento de novos trabalhadores.

Foi-me solicitada a criação de um anúncio *standard* para o Grupo (apêndice 4), que é adequado de acordo com a categoria a contratar. O anúncio por norma é colocado em várias páginas da Internet e nas Redes Sociais, no qual há um *link* em que os candidatos acedem à página do Grupo para enviar a sua candidatura. Todas as candidaturas submetidas chegam através de um *email* após o candidato submeter a sua candidatura.

O procedimento criado consistiu numa triagem dos possíveis candidatos às vagas em aberto e na sua organização de acordo com a zona geográfica (Albufeira, Alvor, Fátima, Setúbal, Abrantes ou Angola) e o departamento a que o candidato se candidata (Andares, Receção, Manutenção, Cozinha ou Restaurante). Após esta filtragem eram disponibilizados na rede para o acesso dos Diretores e as Chefias acederem ao perfil, currículo e contactos dos candidatos e assim prosseguir com o processo de seleção.

2.3.4. Outras atividades

Apesar do estágio não estar centrado nas atividades de carácter administrativo do DRH, sempre que possível colaborei com as duas colegas responsáveis por estas tarefas para aprender alguns procedimentos e rotinas mensais do DRH que passo a descrever de forma sucinta.

Admissão de trabalhadores

Quando um trabalhador inicia a suas funções no Grupo existem várias tarefas que competem ao DRH, para que este seja admitido de acordo com os procedimentos legais.

Para existir uma admissão de um trabalhador ou mais em determinada data, esta tem que prevista no orçamento anual que é realizado por cada Diretor para todas as UH. E compete ao DRH verificar se as admissões estão contempladas no orçamento.

Sempre que ocorre uma admissão o Diretor da UH deve preencher um impresso próprio com todas as informações pessoais do trabalhador e do seu agregado familiar, bem como qual a categoria profissional que irá desempenhar, a duração do contrato e o vencimento. Deve ser entregue a documentação pessoal e um comprovativo com nome da sua conta bancária. Toda a documentação deve ser entregue no DRH com a devida antecedência, para realizar admissão do colaborador na Segurança Social Direta, admissão nos Fundos de Compensação de Trabalho, a marcação de uma consulta de medicina no trabalho que comprove a aptidão do trabalhador e o contrato de trabalho. Todos os contratos realizados são ao abrigo do Contrato Coletivo de Trabalho da AHETA (Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve).

Todas as admissões devem ser dadas vinte e quatro horas antes do início das funções do trabalhador na Segurança Social Direta, salvo exceções como a celebração de contratos de trabalho de muito curta duração ou a prestação de trabalho por turnos.

Para cada trabalhador é criado um processo físico e uma ficha individual no programa de processamento de salarial, SIGEP com toda a informação recolhida e com as indicações necessárias para a realização do processamento salarial.

Programa de Gestão de Recursos Humanos

Face ao programa de gestão de recursos humanos, o SIGEP aprendi as tarefas básicas, principalmente de consulta do cadastro dos trabalhadores, impressão de recibos de vencimento, consulta do processamento salarial e o preenchimento de fichas de cadastro.

Este programa é limitado que não responde às necessidades do Grupo. No decorrer do estágio foram analisadas várias propostas de *softwares* para o DRH para implementar no departamento.

Na minha perspetiva a aquisição desta ferramenta será muito benéfica para o funcionamento do departamento, irá facilitar a realização de muitos procedimentos inerentes ao processamento de salarial, mas também o que se refere a outras áreas sobre as quais é obrigatório ter registo que de momento são realizadas de forma manual, através do auxílio de outros programas informáticos, como as folhas de cálculo. Futuramente, será possível compilar no mesmo registo do trabalhador toda a informação a seu respeito.

Registo de assiduidades

Outra tarefa realizada mensalmente foi a conferência do registo de assiduidades, este é realizado através do livro de presenças, em que o trabalhador assina as suas entradas e saídas do serviço.

Entre o dia dezasseis de um mês e o dia quinze do mês seguinte é realizada uma folha de presenças de acordo com o horário de cada trabalhador e com a sua folha de ponto. A folha de presença encontra-se numa pasta partilhada e o seu preenchimento é da responsabilidade dos Diretores e de algumas Chefias Intermédias.

Cabe, posteriormente, ao DRH comparar se a folha de presenças está de acordo com a folha do livro de ponto de cada trabalhador e solicitar as devidas correções para que seja processado o salário.

Além da entrega destes documentos é, também, da responsabilidade de cada Diretor e Chefia a entrega todos os boletins associados ao mês em análise: férias, faltas,

recuperações, baixas, licenças de maternidade, licenças de paternidade, licenças de casamentos, nojo, entre outras que ao longo do tempo se justifique a sua criação.

De momento também está em análise por parte da Direção do DRH e pela Administração a aquisição de um Sistema de Relógio de Ponto para controlo da assiduidade dos trabalhadores através da picagem do dedo.

Além destas tarefas também realizei, mensalmente, a análise das folhas de presença e a conferência dos salários das UH localizadas em África, de Angola e Moçambique.

Atividades externas

No decorrer do estágio curricular foi-me dada ainda a oportunidade de participar no Seminário “Obrigações administrativas de recursos humanos”, na ANGE (Associação Nacional de Jovens Empresários) em Faro.

2.4. Reflexão crítica do estágio curricular

A decisão de realizar um estágio curricular, desta envergadura, quando já nos encontramos ativos no mercado de trabalho, é sem dúvida um grande desafio e responsabilidade. O maior risco é o fracasso, na medida em que direta ou indiretamente, dependendo do ponto de vista, acabamos por retroceder no desenvolvimento da carreira profissional. Mas sem dúvida que este seria o caminho mais certo para que a frequência no 2º Ciclo de estudos ao nível do Mestrado, fosse a mais enriquecedora possível.

O Grupo Luna não foi a primeira opção, pois como é normal quando queremos aprender, queremos juntarmo-nos aqueles que julgamos que são os melhores e nos locais que consideramos ter mais oportunidades de crescimento. Não obstante, e após a realização de um trabalho de âmbito académico que permitiu ter a noção de qual era a dimensão do Grupo Luna, decidi realizar um contacto telefónico, o qual me foi encaminhado diretamente para aquela que viria a ser a minha Tutora de estágio. Após uma pequena troca de informações e de vontades o acordo realizou-se numa breve reunião.

O acolhimento foi normal tal como previsto: visita às instalações, apresentação e entrega do Manual de Acolhimento, explicação dos procedimentos normais da empresa,

apresentação mútua aos colegas e ao Administrador, e indicação do que seria as tarefas iniciais tal como explicados no ponto 2.3.

O início do estágio coincidiu com o início da preparação das contas finais dos contratos realizados para o período de verão, que é sem dúvida um dos momentos do ano com um pico de trabalho mais acentuado no DRH. Esta situação fez com que me ambientasse, rapidamente, à real dimensão do Grupo, que registava 522 trabalhadores à data do início do estágio.

De uma forma progressiva fui interiorizando as diferentes UH e empresas do Grupo, bem como tarefas na área da formação, e as tarefas administrativas que fui realizando no decorrer do estágio.

Hoje, recapitulando o plano de estágio realizado, sem dúvida que este foi além do previsto, não só porque consegui trabalhar em todas as áreas propostas, sendo da gestão da área da formação foi aquela que teve mais destaque. Mas por me ter sido dada a possibilidade de envolvimento na realização das tarefas, na partilha de ideias para a todas de decisões, no relacionamento não só com os colegas da Sede, mas também com os dos Diretores das UH e restantes colegas que trabalham na Operação das UH. As visitas periódicas às diferentes UH do Grupo proporcionaram-me um contacto direto com o que é a real dimensão do Grupo ao nível dos recursos humanos.

Na minha perspetiva, um técnico de recursos humanos que vai ao terreno e não se cinge ao escritório é muito mais rico e tem uma perceção muito mais real de quem são os trabalhadores, em que condições estes trabalham, quais os seus problemas e motivações.

A principal dificuldade que senti foi perceber o quão difícil é criar uma cultura de formação no seio dos trabalhadores. A fragilidade das políticas anteriores reflete-se na resistência que os trabalhadores revelam perante a formação.

Para ultrapassar este estigma várias foram pensadas algumas estratégias, concluindo-se que a realização de uma formação abrangente na área comportamental, ministrada por uma formadora altamente capacitada para o efeito, seria a solução mais adequada.

Assim, a formadora que em muito colaborou na área da formação com o Grupo, sobretudo na definição dos conteúdos programático adequados à medida desta realidade, foi determinante para tentar alterar quebrar o gelo dos trabalhadores face à formação.

Hoje não posso deixar de me alegrar quando me pedem mais formação. Com a realização deste trabalho consegui provar que temos de aplicar uma política formativa com conteúdo e respostas às necessidades dos trabalhadores. É imprescindível conhecer o nosso público, as suas capacidades, motivações e necessidades formativas para conseguir suscitar o seu interesse em aprender e desenvolver as suas competências.

O balanço final não poderia ser mais positivo, ter a oportunidade de continuar a trabalhar nesta equipa e neste Grupo, onde ao nível dos recursos humanos há tanto para fazer e criar é desafiante para quem dá os primeiros passos e quer crescer e singrar nesta área profissional.

Valorizo bastante o que conheci e aprendi neste estágio, nesta empresa pude criar procedimentos, desenvolver estratégias, planos de trabalho, práticas de gestão de recursos humanos consolidadas e eficientes. Aqui não está tudo estandardizado e nos não aplicamos replicas de medidas já desenvolvidas e altamente testadas. Na Luna Hotéis há espaço de criação e desenvolvimento.

2.4.1. Sugestões de melhorias no DRH

O DRH está ainda em fase de consolidação, todavia considero que seria importante a criação de um plano de ação com a definição de objetivos a atingir a curto, médio e longo prazo, mediante a ordem prioritária das suas necessidades.

Na minha opinião, objetivo a atingir a curto prazo é a implementação de um *software* de recursos humanos, que permita compilar toda a informação dos trabalhadores e também reduzir o tempo de realização de algumas tarefas como é o caso do processamento salarial, lançamento de formação, medicina no trabalho, entre outros.

A implementação deste *software* irá trazer ainda mais melhorias para o Departamento se ao mesmo tempo todas as UH passarem a ter relógios de picagem de ponto para controlo das assiduidades. Com a dimensão que o Grupo assume, atualmente, esta ferramenta é imprescindível para que o DRH tenha um maior controlo sobre os trabalhadores, que através de livros e folhas de ponto é muito complicado conseguir.

No desenvolvimento das minhas funções no DRH pretendo levar a cabo o presente projeto apresentado; implementar práticas de melhoria ao nível do recrutamento e seleção, que permitam diminuir os problemas identificados; e ainda no âmbito da formação consolidar as medidas já implementadas potenciando o desenvolvimento das competências dos trabalhadores através de formações criadas à medida das suas necessidades, e de acordo com as alterações dos serviços prestados ao cliente no Grupo Luna.

3. Projeto

3.1. Enquadramento teórico

3.1.1. Conhecimento organizacional, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e o capital humano

A sociedade atual, a globalização e a evolução dos mercados, da concorrência da tecnologia têm tornado a inovação e o conhecimento em fontes vitais para a vantagem competitiva e sustentada, que cada vez se assume como a base do crescimento e do aumento da produtividade (Correia & Sarmiento, 2003).

De acordo com Camara *et al.* (2013) a base da vantagem competitiva está no conhecimento das pessoas, que com acesso ou não à tecnologia, utilizam dados e informações e os transformam em conhecimento.

O ritmo acelerado e a mudança constante tornam crescente a necessidade de repensar as estratégias organizacionais, de maneira a concentrar esforços em fatores ou programas que representem uma oportunidade de diferenciação nas empresas (Cruz & Ferreira, 2015).

O conhecimento organizacional é a “ideia de que, à medida que os indivíduos aprendem, o mesmo se passa com os grupos e com a organização” (Bood, 1998, citado por Correia & Sarmiento, 2003, p. 16). Para Nonaka & Takeuchi (1997 citados por Camara *et al.*, 2013, p. 580) a sua criação consiste na “a capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorpora-lo nos produtos, serviços e sistemas”

De acordo com o modelo de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (Camara *et al.*, 2013) a criação do conhecimento desenvolve-se em duas dimensões: a epistemológica que consiste na distinção entre o conhecimento tácito e explícito (figura) e a dimensão ontológica que se concentra na criação de conhecimento organizacional por oposição ao conhecimento individual e que se diferencia em níveis de criação de conhecimento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional)

Modelo de Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Teckeuchi			
O conhecimento explícito é o conhecimento formalizado e exposto, como por exemplo desenhos técnicos, planos de ação, manuais de procedimentos e informação arquivada em computadores que é facilmente comunicado e partilhado		O conhecimento tácito é subjetivo, prático, análogo e simbólico. Inclui a capacidade para fazer ou julgar algo. É considerado bastante subjetivo e intuitivo. Está associado às emoções, valores, ideias, ações e experiências do indivíduo.	
A espiral do conhecimento			
<u>Diálogo</u>			
<u>Campo de interação</u>	Socialização (tácito – tácito)	Externalização (tácito – explícito)	<u>Networking</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de experiências pessoais; • Gera o conhecimento partilhado, é como os aprendizes aprendem um ofício, através da observação, imitação e prática; • Na empresa denomina-se por formação <i>on the job</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste na tradução do conhecimento tácito de forma a que os outros consigam entender; • Gera o conhecimento conceptual, partilhado através do diálogo ou da reflexão coletiva; • Facilita a criação de novos conceito. 	
	Internalização (explícito – tácito)	Combinação (explícito – explícito)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste na tradução do novo conhecimento explícito codificado em tácito individual, através de novas experiências e exercícios; • Gera conhecimento organizacional; • Se conhecimento for adquirido através de documentos e for transportado para histórias facilita o indivíduo a reexperimentar a historia do outro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseia-se no processo de criar o conhecimento explícito reunindo o conhecimento explícito de um número de fontes; • Gera o conhecimento sistémico, 	
<u>Aprender fazendo</u>			

Tabela 2 - Modelo de Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Teckeuchi (Criação própria, baseado em Camara et al., 2013, Correia & Sarmiento, 2003 e Arisbol et al., 2016)

No âmbito da gestão do conhecimento a aprendizagem pode ser vista como um fator “intrínseco aos processos de criação do conhecimento” (p. 83). A aprendizagem organizacional pode ser definida como “um sistema de ações, agentes, símbolos e processos capazes de transformar informações organizacionais em conhecimento de valor, que por sua vez se transforma, com o tempo, no aumento da capacidade adaptativa” (SCHWANDT, 1993 citado por Arisbo1, A., Cislighi, T, Fachinelli, A. & Larentis, F., 2016 p. 89).

A aprendizagem organizacional surge quando o conhecimento adquirido e desenvolvido pelos membros de forma individual, é absorvido na “memória organizacional” ou reproduzido para a “base de conhecimento organizacional”, dando-nos a percepção de que o conhecimento pode ser armazenado, acedido e compilado (Correia & Sarmento, 2003, p. 16-17).

Para Camara *et al.* (2013) a gestão do conhecimento é considerada uma disciplina de gestão que procura otimizar a aprendizagem organizacional, considerando que esta pretende perceber como se podem criar e desenvolver ambientes de processamento de conhecimento no sistema social (p. 603).

Alguns autores encaram a gestão do conhecimento como um processo que se divide em fases específicas. O seu principal objetivo é disseminar o conhecimento, para a sua posterior codificação e coordenação, de forma a torná-lo mais acessível. Logo a sua reutilização por outros indivíduos e grupos é a e consequente transformação do conteúdo, que vai produzir a transferência de novos conhecimentos (Argote *et al.*, 2003; Lee & Yang, 2000 & Yang, 2010 citados por Gonzalez, & Martins; 2013; Câmara *et al.*, 2013).

Ao nível das organizações a gestão do conhecimento é partilha e a transmissão dos conhecimentos dos funcionários que os transformam num ativo da empresa. Para tal será necessário transformar o *know-how* individual em propriedade do grupo, para que os ativos intelectuais sejam estruturados como sistemas de informação, de inteligência competitiva e de mercado (Romiti & Sarti, 2011; Durst & Edvardsson, 2012; Durst & Ferenhof, 2014, citados por Jordão, 2016).

Para Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques (2010) as pessoas são o para qualquer empresa um “fator chave” para o sucesso organizacional (p. 58). O capital humano é considerado um “ativo intangível, que pertence ao próprio indivíduo”, que

apesar de não ser propriedade da empresa pode ser utilizado por esta para a “criação de valor” (p. 659). Para estes autores o capital humano corresponde a toda a “capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e responsáveis da empresa, incluindo ainda a criatividade e a inovação organizacional” (p. 660) com que são geradas novas ideias nas empresas e a sua percentagem de sucesso (Camara *et al.*,2013).

3.1.2. Os estágios nas organizações

O estágio é a presença de um formando ou técnico numa organização, com a qual não tem contrato de forma permanente. O objetivo do estagiário é complementar a sua formação, teórica ou teórico-prática, nas condições reais de trabalho de uma organização que se responsabiliza a disponibilizar as informações e condições necessárias para o efeito (Cardim, 2009).

As organizações, os estágios e as escolas beneficiam da realização de estágio. O termo "sinergia" talvez seja o que melhor descreve o benefício mútuo que as entidades promotoras e acolhedoras de estágios proporcionam entre si. O programa é projetado para fornecer benefícios mútuos para todas as partes (Piskurich, 1997, citado por Cocco, 2000).

Goad (1998, citado por Alpert, Heaney, & Kuhn, 2009) identificou cinco aspetos de críticos para o sucesso de um programa de estágio, incluindo as metas a atingir, a preparação do estagiário, identificação do local, avaliação do estagiário, e avaliação do programa de estágio.

O estágio deve ser entendido como uma estratégia de profissionalização, no primeiro contacto com o mercado de trabalho; como um mecanismo de integração do estudante ao mundo laboral, no que diz respeito à aprendizagem prática por este realizada; e ainda ao nível do seu aperfeiçoamento técnico e cultural, científico e no estabelecimento de relações humanas. (Barleti, 2002, citado por Breda, 2006; Cardoso, Varanda, Madruga, Escária & Ferreira, 2012)

De acordo com Caires & Almeida (2000) a aprendizagem deve ser ativa, experiencial e indutiva e para tal deverá passar pelo contacto e manipulação direta da realidade.

Os estágios não remunerados consistem e revelam-se, em muitos casos, como experiência introdutória com posterior continuidade no recrutamento dos estagiários (Cardoso, Varanda, Madruga, Escária & Ferreira, 2012). Os estágios permitem ao estagiário e à empresa a oportunidade de determinar se o estagiário tem as qualidades necessárias para se adaptar à cultura da empresa (Hust & Good, 2010).

Para Abreu (2004, citado por Hallak & Carvalho, 2011 p. 246) nas organizações produtivas, parece haver a percepção de que os estagiários podem ser vistos como talentos brutos por lapidar, mas também como uma mão de obra barata pronta para ser explorada.

Seja o estágio obrigatório ou não, ambos são encarados como uma forma de aprendizagem direcionada para a prática e para o seu desenvolvimento profissional. Os seus objetivos são capacitar o aluno para a sua entrada no mercado de trabalho; promover a aplicação das competências e conhecimentos adquiridos ao longo do curso, no contexto prático; identificar as áreas (pessoais e profissionais) mais fortes e aquelas que necessitam de aperfeiçoamento; desenvolver uma visão mais realista do mundo profissional face ao que é exigido e que oportunidades lhe poderá oferecer e ainda o relacionamento com profissionais da área, que possibilita o desenvolvimento de experiências que desenvolvem o seu conhecimento e criatividade face ao crescimento profissional (Oliveira, 2009; Daresh, 1990 citado por Caires & Almeida, 2000).

Os estágios dão aos alunos a oportunidade de experimentar pessoalmente o que é trabalhar para uma empresa em particular e o que isso realmente implica (White, Young, Hunter & Rumsey, 2008)

Os estágios têm uma duração variável, quando são curriculares, tem, obrigatoriamente, que respeitar o número de horas ou dias indicados pelo estabelecimento de ensino que frequentam dependendo do nível de ensino a obter. O estágio deve ter a duração de variável de acordo com objetivos, programa de atividades e disponibilidade da organização, que por norma se situa entre dois aos doze meses de estágio. Na ótica do autor, a duração mais adequada são seis meses, uma vez que permite a integração do estagiário e a realização ou acompanhamento dos trabalhos já com alguma profundidade (Cardim, 2009).

Também Marques (2007), num estudo realizado sobre os mercados e estratégias de inserção de jovens licenciados conclui que a média da duração do estágio aproxima-se dos seis meses, variando entre dois e dezoito meses. Verificando, também, que a duração

do estágio está relacionada de forma significativa com a oportunidade de emprego, uma vez que são sobretudo os jovens que realizam estágios com uma duração média de seis meses, que manifestaram ter mais oportunidades de emprego no local onde realizaram o estágio.

Num estudo realizado em empresas francesas Domingo (2002), citado por Rocha-de-Oliveira& Piccinini (2012) vai um pouco mais além dos entendimentos clássicos e destaca que atualmente os estágios assumem quadro lógicas de compreensão diferentes. A inserção na profissão, esta é a lógica original para qual os estágios foram criados. O período de teste em que as empresas utilizam o estágio como um período de avaliação de possíveis futuros empregados. O ajustamento quantitativo da mão de obra, no qual a empresa procura dar uma resposta temporária à necessidade de aumentar o número de trabalhadores por um determinado período e neste caso, o estágio aproxima-se de um contrato temporário. E por fim no caso do ajustamento qualitativo, em que o objetivo principal por parte da empresa é procurar de pessoal qualificado por um custo inferior à oferta de mercado, constituído por profissionais já formados. Nestas duas últimas lógicas não há intenção de realizar um contrato.

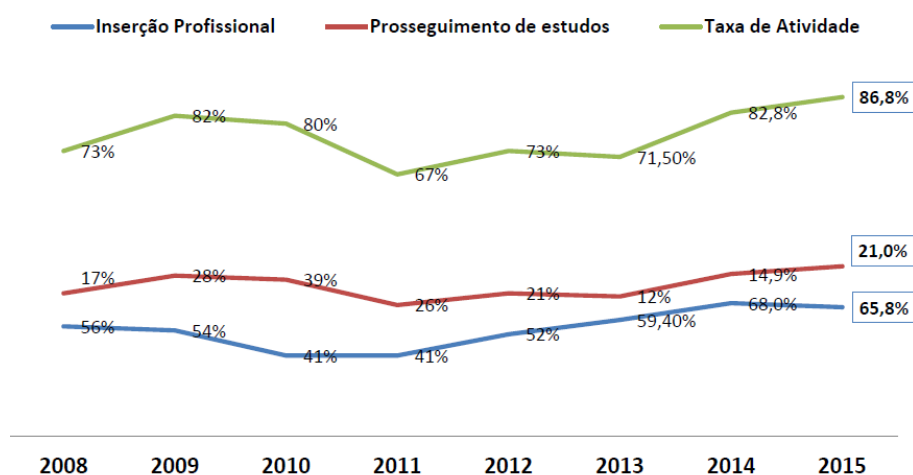


Gráfico 3 - Inserção profissional dos alunos das EHT de Portugal no ano de 2015 (Turismo de Portugal, 2015)

Num estudo levado a cabo pelo Turismo de Portugal (2015¹), que tinha como principal propósito a análise da inserção profissional dos alunos que concluíram um ciclo de estudos no ano de 2015 nas Escolas de Hotelaria e Turismo de Portugal, verificou-se que

dos alunos que responderam a este questionário (55,4%), a taxa de atividade é de 86,8%, dos quais 65,8% dos alunos estão empregados e 21% continuaram os estudos (gráfico3). Do total de alunos empregados: 89,7% desenvolve a sua atividade no setor do turismo, 83% entraram no mercado de trabalho em menos de três meses e 17% ficaram colocados no local de estágio. Existem ainda 11% que se encontram a trabalhar fora do país.

Ainda de acordo com o estudo acima supracitado, é possível analisar a procura de formandos em função do curso que frequentaram e quais os cursos que registam maior taxa de atividade (tabela 3). A área de formação com maior taxa de atividade é o *F&B* com o curso nível cinco de *Culinary Arts* apresenta a maior taxa de atividade com uma percentagem de 100%; o curso de Técnicas de Cozinha/Pastelaria realizado *on the job* de nível quatro com uma taxa de 96,2% seguindo-se o curso de nível quatro de Técnicas de Serviço de Restauração e Bebidas com uma taxa de atividade de 86,8% (Turismo de Portugal, 2015¹).

TIPOLOGIA DE FORMAÇÃO/CURSOS	TOTAL INQUIRIDOS	TOTAL RESPOSTAS	EMPREGADOS		PROSSEQUIRAM ESTUDOS		TAXA DE ATIVIDADE
			Nº	TAXA	Nº	TAXA	
CURSOS DE DUPLA CERTIFICAÇÃO (Nível 4)							
Técnicas de Cozinha/Pastelaria	160	65	25	38,5%	31	47,7%	86,2%
Técnicas de Serviço de Restauração e Bebidas	73	38	15	39,5%	18	47,4%	86,8%
Operações Turísticas e Hoteleiras	26	12	4	33,3%	6	50,0%	83,3%
SUBTOTAL	259	115	44	38,3%	55	47,8%	86,1%
CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO TECNOLÓGICA (Nível 5)							
Gestão e Produção de Cozinha	193	112	92	82,1%	11	9,8%	92,0%
Gestão e Produção de Pastelaria	117	66	51	77,3%	4	6,1%	83,3%
Gestão Hoteleira em Alojamento	110	76	55	72,4%	7	9,2%	81,6%
Gestão Hoteleira em Restauração e Bebidas	187	89	70	78,7%	8	9,0%	87,6%
Gestão de Turismo	22	15	11	73,3%	2	13,3%	86,7%
<i>Culinary Arts</i>	17	10	10	100,0%	0	0,0%	100,0%
Turismo de Ar Livre	23	20	9	45,0%	5	25,0%	70,0%
SUBTOTAL	669	388	298	76,8%	37	9,5%	86,3%
CURSOS ON-THE-JOB (Nível 4 OTJ)							
Técnicas de Cozinha/Pastelaria (OTJ)	27	26	6	23,1%	19	73,1%	96,2%
SUBTOTAL	27	26	6	23,1%	19	73,1%	96,2%
TOTAL GERAL	955	529	348	65,8%	111	21,0%	86,8%

Taxa de Atividade = nº de empregados + nº prosseguem estudos / nº de respostas

Tabela 3 - Taxa de atividade mediante a oferta formativa Turismo de Portugal (2015¹)

3.1.3. O recrutamento e seleção nos estágios

A primeira etapa a considerar para integrar o capital humano numa empresa começa na fase de recrutamento. Para Reis (2010, p. 2), “o recrutamento é um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados com características próximas do perfil pretendido e capazes de ocupar cargos dentro da empresa”.

Taylor e Collins citados por Gomes *et al.* (2010, p.200) definem o recrutamento como “as atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo”.

O recrutamento e a seleção correspondem a dois processos distintos, embora interligados. O recrutamento tem como objetivo diagnosticar as necessidades de mão-de-obra presentes e futuras e analisar o trabalho a realizar; criar uma base de dados de candidatos qualificados com o menor custo possível para a empresa; contribuir para o sucesso da fase de seleção limitando o número de candidatos que não se adequam às funções; minimizar as hipóteses de saída dos elementos da organização por falta de informação adequada durante este processo; e, por fim, corresponder às responsabilidades legais e sociais da empresa (Reis, 2010, pp. 4-5).

Para a realização do recrutamento é possível recorrer a dois tipos de fontes, a pesquisa interna e a externa. É através destas que se percebe se existem candidatos pertencentes à empresa aptos e com interesse em ocupar o lugar em causa ou se haverá a necessidade de recorrer a pessoas externas à organização. É possível recorrer-se a ambas de forma separada ou simultânea, para enriquecer o leque de candidatos a recrutar, o que constitui uma fonte mista. Ter noção da existência das duas primeiras fontes potencia o processo de recrutamento, uma vez que poderá contribuir para a redução do tempo de procura e dos custos a ele associados (Reis, 2010).

Para os candidatos internos, a sua avaliação de desempenho e uma entrevista poderão ser suficientes para concorrer ao cargo, mas para um candidato externo, normalmente é necessário o preenchimento de uma ficha de candidatura, a submissão de uma carta de apresentação e o *curriculum vitae* (Reis, 2010).

“O processo de recrutamento realizado através da Internet, via e-mail, ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto

de ferramentas que permitem a receção de candidaturas e a realização de triagens de candidatos on-line” (Gomes *et al.*, 2010, p. 206).

De acordo com Sherman (2008 citado por Fernandes, 2014) as redes sociais estão, também, cada vez mais a afirmar-se como uma fórmula de recrutamento, como o *Linkdin*, o *Facebook* ou o *Twitter*, nos quais as empresas que pretendem recrutar para um determinado cargo, procuram a rede social mais adequada.

Para Mendes (2009, citado por Fernandes, 2014), atrair jovens profissionais ou até gestores são adequadas redes como o *Hi5* ou *Orkut*, enquanto que para candidatos mais qualificados será aconselhável utilizar nomeadamente o *Linkedin* ou o *Star Tracker*.

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas em recrutamento, e consiste numa conversa com o objetivo de analisar candidatos a um posto de trabalho, na qual estes são avaliados e é realizada uma análise pelo entrevistador às suas aptidões técnicas para o desempenho do cargo; as dimensões comportamentais inerentes à função; o potencial do candidato; e a sua capacidade de se enquadrar na empresa e de ser aceite pelo grupo (Camara *et al.*, 2013).

Numa perspetiva organizacional, sem dúvida que o principal benefício dos estágios é a sua capacidade de atrair, recrutar e selecionar potenciais futuros trabalhadores (Beenen & Mrousseau 2010; Gabris & Mitchell 1989 citados por Rose, 2013).

Tal como o recrutamento interno, os estagiários consistem numa ferramenta de recrutamento e seleção única. As organizações que acolhem estagiários conseguem analisar e avaliar os potenciais candidatos ao posto de trabalho no próprio ambiente de trabalho (Rose, 2013).

Um número crescente de entidades empregadoras começa a utilizar os estágios como uma ferramenta de recrutamento de novos trabalhadores continuando a contratar ex-estagiários com maior regularidade (Coco, 2000).

Embora os estagiários representem um investimento significativo para as organizações, quando comparado ao investimento realizado com os métodos de recrutamento e seleção tradicionais, o investimento com os estagiários poderá ser um gasto justificado. Uma vez que além de possibilitar análise do potencial do futuro trabalhador, permitem ainda a

redução de grandes custos associados a decisões incorretas de seleção de funcionários (Rose, 2013).

Os programas de estágios promovem, também, as entidades empregadoras junto das escolas através de uma estratégia de marketing, uma vez que os estudantes que têm uma experiência de estágio positivo vão transmitir essa ideia a outros alunos, partilhando que aquela empresa é um lugar excelente para trabalhar ou para realizar um estágio (Pianko, 1996).

Por norma, custa menos para contratar um estagiário, do que um novo trabalhador através do recrutamento externo com experiência. O custo médio de contratação de um estudante apenas com a experiência adquirida no estágio é quase metade do valor que custa para contratar um novo trabalhador com experiência (Pianko, 1996).

3.1.4. A formação nas organizações

No contexto do trabalho, a formação de acordo com Cabrera (2006, citado por Gomes *et al.*, 2010) pode ser definida como um conjunto de experiências que permitam a aquisição de aprendizagens planeadas por uma organização, com o objetivo de proporcionar uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamento dos empregados.

Segundo Jean-Paul Loup (1986, citado por Peretti, 1997) a formação deve ser considerada como um investimento e não como um gasto para a empresa, salientando que este é talvez o investimento mais produtivo e que não tem substituto. Esta perspetiva é reforçada por Camara *et al.* (2013) que salientam que a formação neste contexto é a fonte de energia necessária para criar uma tensão criativa, e que pode vir a manifestar-se na auto-organização de novos quadros de desempenho.

A política de formação nas empresas deve responder aos seguintes objetivos: dar a possibilidade de adaptação do pessoal às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, consequentes da evolução tecnológica e da evolução do contexto social e que permita determinar e assumir as inovações e alterações necessárias que assegurem o desenvolvimento da empresa (Peretti, 1997).

O aperfeiçoamento dos trabalhadores pode ser realizado de diversas formas, promovidas de forma interna com os próprios técnicos da empresa, ou através de consultores externos

que desempenham um papel essencial na oferta de serviços formativos adequados às necessidades de formação das empresas (Cardim, 2009).

3.1.4.1. Áreas de Intervenção da formação

As áreas de intervenção da formação são diversificadas, na sua formulação básica destinam-se a obter resultados em três áreas do saber (Duarte, Gomes, Gomes & Sousa, 2006):

1. Saber Saber – aquisição e melhoria dos conhecimentos específicos necessários ao exercício da função e das suas capacidades cognitivas (conhecimento, memória, compreensão, análise/avaliação);
2. Saber Fazer – aquisição e melhoria das capacidades motoras e outras capacidades e competências para realizar o trabalho, ou seja, instrumentos, métodos e técnicas para o bom desempenho;
3. Saber Ser e Estar – aquisição e melhoria das atitudes, dos comportamentos e dos modos de estar adequados à função e às necessidades da organização, como por exemplo a capacidade de relacionamento com os clientes ou o desenvolvimento da identificação com a empresa.

De acordo com Camara *et al.* (2013) existem ainda mais duas componentes que nem sempre são contempladas, que são:

4. Querer-fazer – que respeita ao campo da motivação, e dirige-se aos aspetos motivacionais. Esta é considerada uma componente fundamental para que qualquer uma das restantes componentes se manifeste, pois sem motivação não será possível uma auto-organização efetiva.
5. Poder-fazer – este campo não faz parte das competências, no entanto está sempre ao seu lado, e diz respeito ao facto das pessoas terem condições para fazer algo. Reflete-se no campo dos meios e recursos, pois muitas competências e atitudes não se manifestam porque não existem meios ou recursos para tal.

3.1.4.2. Formação em contexto real de trabalho

A “aprendizagem através da experiência” (p.117) é a forma mais antiga de transferência de saberes técnicos. Esta partilha remota ao início da civilização, quando nas sociedades primitivas partilhavam conhecimentos nas famílias (Cardim, 2009).

O conceito de FCRT ou também conhecida pela expressão de treino ou formação *on the job*, ou seja, formação no cargo. Pode resultar tanto de um processo de recrutamento, como de uma alteração da função dentro da empresa. Este tipo de formação desenvolve-se ao mesmo tempo que o trabalhador desenvolve as suas funções e tem como objetivo capacitá-lo para realizar novas tarefas ou utilizar novas tecnologias (Camara *et al.*, 2013; Silva, 2007).

A formação no local de trabalho é comum na maioria das empresas, em que estas formam os seus trabalhadores no seu local de trabalho, quer seja ou não através de planos ou de ações programadas, ou da existência de um supervisor que assuma esta responsabilidade. Este modelo de formação regista-se sobretudo nas Pequenas e Médias Empresas devido às suas dificuldades de organização e pelo seu número reduzido de efetivos, não possibilita a realização de ações convencionais (Cardim, 2009).

Assim podemos distinguir a FCRT planeada e não planeada. A formação planeada está

centrada no que os trabalhadores devem saber e saber fazer para terem comportamentos corretos e um bom desempenho. Consiste em atividades de aprendizagem organizadas, desenvolvidas durante o trabalho com a presença de um supervisor, ou de outra pessoa conhecedora, que faz uma demonstração da tarefa para o formando e que providencia orientação prática e apoio quando necessário (Silva, 2007).

Para Silva (2007) a formação no contexto de trabalho não planeada realiza-se também no posto de trabalho, mas não tem numa sequência lógica e pré-organizadas. Para os novos trabalhadores preveem-se que aprendam através da observação de outros que já tem mais experiência, enquanto estes estão a executar os seus trabalhos. Esta formação é raramente bem estruturada, pouco baseada em critérios e com resultados pouco eficientes (Rothwell e Kazanas, 2004 citados por Silva 2007 p. 2).

A “formação espontânea no local de trabalho” (119) adquire mais eficiência se for dada mais atenção à sua organização e existir um pequeno investimento na sua preparação que possa ter o devido retorno na melhoria de rendimento. Para tal deve ser promovido o envolvimento dos supervisores no processo de formação, uma vez que a sua implicação neste processo deverá ter em conta as suas expectativas, desde o estabelecimento das necessidades da organização; do que pretende ensinar nas ações desenvolvidas até ao acompanhamento no trabalhador na sua integração no posto de trabalho (Cardim, 2009).

Para Vieira, Vieira & Francischetti (2015, p. 335) as empresas têm responsabilidades no treino e desenvolvimento de todos os seus empregados, inclusive aqueles com deficiência, porém, entende-se que isso deve ocorrer após sua entrada na organização. Para que as pessoas com deficiência consigam ter as mesmas oportunidades e que possam concorrer a vagas disponíveis, tenham possibilidade de serem escolhidas e que possam permanecer nos seus empregos com um desempenho satisfatório, para tal é imprescindível uma preparação prévia, que deve incluir diversos elementos educacionais, laborais e sociais para sua formação.

3.1.5. Gestão do talento

A gestão do talento é um dos temas mais atuais na gestão de recursos humanos contemporânea, sobretudo quando nos referimos à necessidade de criar estratégias de valorização do capital humano das empresas de forma a atrair, reter e desenvolver os melhores talentos (Camara *et al.*, 2013).

Os bons programas de formação ajustados aos planos de desenvolvimento de talento são essenciais para que estes se mantenham nas empresas. Os talentos exigem desenvolvimento e chefias com capacidade para potenciar esse desenvolvimento com políticas estabelecidas como é o caso do *mentoring*. Esta é atualmente uma das vias fundamentais para proporcionar ao talento um processo de desenvolvimento permanente, preferencialmente acompanhado de *coaching* (Camara *et al.*, 2013 p.745).

Para Ribeiro e Ribeiro (2009, citados por Maia & Carvalho-Freitas p. 698) as empresas podem investir em estratégias como o desenvolvimento de *networks*, *mentoring*, treinos *on-the-job*, programas de qualificação, integração com estimulação de diálogo entre

funcionários, além de modelos de troca de papéis, como possibilidades de trabalhar a inserção de trabalhadores com deficiência.

3.1.5.1. *Mentoring*

“O *mentoring* é considerado essencial para o desenvolvimento da carreira” (Humber & Rouse, 2016, p. 435). Este processo caracteriza-se por uma relação interpessoal entre o talento e o seu mentor, que embora seja bastante útil para o seu desenvolvimento também assume um papel importante na retenção do talento na empresa (Camara *et al.*, 2013).

O *mentoring* surgiu nas empresas na década de 80 do século XX, perante uma envolvente bastante turbulenta, com o objetivo de fortalecer os valores da lealdade e confiança dos seus quadros de pessoal das empresas e de lhes proporcionar um processo de identificação com os seus objetivos (Marín & Berrocal, 2001 citados por Camara *et al.*, 2013).

O papel do mentor é atuar como um conselheiro de apoio e suporte no desenvolvimento do talento na organização, de forma a ajudar o talento a aprender e acompanhar o seu caminho (Camara *et al.*, 2013).

O mentorado pode ser descrito como alguém que procura o seu crescimento e desenvolvimento profissional; que sabe ouvir e expor as suas dificuldades, confia e dá *feedbacks* ao mentor e é responsável nos seus compromissos” (Salgues, 2004 citado por Silva, 2010 p.302).

“O *mentoring* trata-se de um relacionamento entre um adulto jovem (mentorado) e um mais velho e experiente (mentor)” (Silva, 2010 p. 302). O mentorado escolhe o seu mentor através de uma lista de voluntários internos ou de consultores externos, sendo esta escolha baseada em critérios de desenvolvimento do mentorado. “Quando se trata de um mentor interno, por norma há a tendência de escolher um “mentor veterano” (p.746) face ao seu tempo de permanência na empresa, sendo pressuposto que não tem relação hierárquica com o mentorado. (Camara *et al.*, 2013).

O processo de *mentoring* desenvolve-se ao longo de quatro fases: iniciação, promoção e confiança mútua, promoção do desenvolvimento, reforço da autonomia e fase final do *mentoring* e acompanhamento pontual (tabela 5). Shea (2001, citado por Silva, 2010 p.

302) define *mentoring*, "como um processo duradouro e benéfico na vida ou estilo de outra pessoa, geralmente oriundo de um contato bilateral".

Para Russell e Adams (1997 citados por Humber & Rouse, 2016) a escolha do mentor deve ser uma das fases principais para o desenvolvimento de uma carreira no seu início.

O mentor é uma pessoa que ajuda outra a encontrar os melhores caminhos para desenvolver o seu potencial. A atividade pode ser ensinar, treinar e desenvolver sessões *coaching* no sentido de ajudar o indivíduo a ganhar confiança em si (Silva, 2007, p. 77).

O mentor assume, também, um papel de conselheiro, dando apoio e suporte ao mentorado, na medida em que o ajuda a aprender mostrando-lhe os caminhos possíveis que este pode seguir, fazendo o acompanhamento permanente. Este processo deve proporcionar o ao autodesenvolvimento do talento, no qual o mentor monitoriza este processo no estabelecimento de uma relação de parceria (Chiavenato, 2002; Marín & Berrocal, 2001; Bell, 2003 citados por Camara *et al.*, 2013).

O mentor deve proporcionar ao mentorado um aconselhamento e encorajamento, através de um guia para o seu desenvolvimento profissional facilitador de seu enquadramento na dinâmica da organização (Camara *et al.*, 2013).

Os principais objetivos do *mentoring* são: desenvolver competência genéricas do talento; estimular a ativação proactiva de competências que permitam um melhor enquadramento na cultura e organização da empresa; acompanhar e facilitar o desenvolvimento do mentorado, auxiliando-o na superação dos obstáculos; facilitar o processo de socialização do mentorado na empresa; promover a sua adaptação à cultura e ambiente social da empresa; promover um enquadramento no negócio e forma de atuação da empresa; facilitar a criação de canais de comunicação não hierárquica, criando redes de comunicação diagonais; acompanhar os estados motivacionais do mentorado e estimulá-los; promover o engajamento, a fidelização e o compromisso do mentorado com a empresa; estimular os processos conversão de conhecimento (tabela 2) e fortalecer a paixão e a visão do talento (Camara *et al.*, 2013; Rose, 2013).

3.1.6. A gestão do desempenho

A gestão de desempenho é definida “como um processo organizacional através do qual se definem os padrões de resultados e os valores organizacionais, conformes à estratégia e objetivos da organização” (p. 493). Este processo tem como objetivos estimular a melhoria de processos, as atividades realizadas e os resultados do trabalho desenvolvido, de forma a atingir ou exceder os resultados esperados (Gomes *et al.*, 2010).

Para Camara *et al.* (2013) conceito da gestão de desempenho é comumente referido na literatura com a avaliação de desempenho. A metodologia da gestão de desempenho tem como “objetivo otimizar a contribuição dada pelo trabalhador para os resultados do negócio, avaliando em função de um conjunto de parâmetros que ele reconhece antecipadamente e aos quais deu o seu acordo ou não de critérios subjetivos” (p.369).

Qualquer plano de ação de avaliação de desempenho deve ser elaborado com o mútuo acordo da empresa e do trabalhador, este é considerado um fator imprescindível para o seu sucesso. Deve ser promovido um acompanhamento aos trabalhadores periódico, de forma a gerir as suas expectativas dando-lhe *feedback* de seu desempenho em função do plano acordado de forma a ajudar o trabalhador a otimizar o seu desempenho e a eliminar possíveis desencontros de expectativas entre a chefia e o trabalhador. A realização periódica destas sessões é primordial para que a entrevista final de avaliação não seja traumatizante e para que no decorrer do ano o trabalhador possa ajustar o seu desempenho aos objetivos definidos (Gomes *et al.*, 2010; Camara *et al.*, 2013).

3.1.6.1. Avaliação de desempenho por competências

Gramignia (2002, citada por Parra, 2014) refere que é possível pensar-se na avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar o potencial dos trabalhadores, melhorar o desempenho da equipa e a qualidade das relações entre trabalhadores e com os seus superiores, assim como estimular os indivíduos para que estes assumam a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

A gestão do desempenho através das competências assume uma grande importância para “o crescimento profissional e pessoal, para entender que profissionais competitivos têm uma visão holística da organização e ao trabalhar com o capital humano da empresa, pode-se chegar a um resultado positivo para ambos os lados” (Sorano, 2009 p. 31).

Podemos entender competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (Carbone, Brandão e Leite, 2005)

Leme (2005, citado por Sorano, 2009 p. 39) associa as competências às áreas de intervenção da formação que se destinam a obter resultados nas três áreas do saber definidas por Duarte *et al.* (2006) no capítulo 3.1.3.1:

competência é o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, as famosas letrinhas que formam o CHA. O C é o Conhecimento, é o saber, é o que aprendemos em nossa formação acadêmica, na vida, experiência profissional e livros. Porém nem sempre utilizamos tudo o que sabemos. O H é a Habilidade, é o saber fazer, é o que colocamos em prática no nosso dia-a-dia dos conhecimentos que adquirimos. O A é a Atitude, é o querer fazer, é o querer colocar em prática nossa habilidade sobre o conhecimento que temos

Neste sentido, Carbone (2005, citado por Sorano, 2009 p. 39) afirma que:

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Assim as competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor as pessoas e organizações.

3.1.6.2. Avaliação final do desempenho

A avaliação final do desempenho de qualquer profissional é provavelmente o momento mais importante de qualquer trabalhador ao nível profissional, uma vez que esta consiste no julgamento de um ano de trabalho (Camara *et al.*, 2013).

A entrevista de avaliação de desempenho sintetiza o *feedback* facultado ao longo do ano e de todo o período de avaliação e cria um espaço de discussão entre o avaliador e o avaliado, em que são analisados os acontecimentos passados e definidas novas estratégias e objetivos de melhoria para o período seguinte (Gomes *et al.* 2010).

A entrevista deve ser preparada como o maior rigor possível, marcada com pelo menos três dias de antecedência; deve ter a duração de uma hora obedecendo a uma ordem de trabalhos mais ou menos flexível, mas que não deve deixar de passar por alguns pontos fulcrais. A chefia deve convidar o trabalhador a fazer uma autoavaliação com base nos objetivos pré-estabelecidos; o avaliado deve realizar uma avaliação ao tipo de supervisão que recebeu e necessidade de a alterar ou melhorar bem como das suas expectativas de carreira; o relatório de avaliação deve ser devidamente revisto e analisado e por fim deverá ser planeado um novo plano de ação para o ano seguinte (Camara *et al.*, 2013).

Para assegurar o bom desempenho das chefias na avaliação final de desempenho dos trabalhadores, torna-se útil desenvolver formações sobre a importância da entrevista de avaliação de desempenho, de como conduzir uma entrevista com estas especificidade da melhor forma e como dar um *feedback* negativo a um trabalhador caso seja necessário (Camara *et al.*, 2013).

3.1.6.3. Avaliação do desempenho dos estagiários

Ao nível dos estágios a avaliação é um dos aspetos mais críticos e menos pesquisados, é indispensável encontrar um equilíbrio entre os padrões académicos e a integração dos princípios teóricos com a experiência de trabalho prático desenvolvido no decorrer do estágio (Alpert *et al.*, 2009).

Existem supervisores de estágios que preferem ter a responsabilidade principal da atribuição de avaliação dos estágios, contudo os orientadores da empresa podem dar um *feedback* precioso como parte deste processo. Contudo, o envolvimento do orientador da entidade de acolhimento na avaliação do estudante, como uma exigência da universidade, pode até mesmo ajudar a promover o diálogo entre si. Além disso, ele ajuda a garantir que os estagiários recebem *feedback* não só do seu desempenho a nível técnico, mas também sobre suas características pessoais. Esta avaliação pode ser realizada através de telefone, uma carta de referência, de relatórios escritos detalhados, de uma avaliação de

desempenho da empresa, ou o uso de formulários de avaliação padrão. Os objetivos estabelecidos pelo aluno com o orientador da empresa, e devidamente aprovados pelo supervisor académico, também podem ser avaliadas em conjunto no final do estágio (Gryski et al., 1987; Henry *et al.*, 2001; Tovey, 2001 & Watson, 1992 citados por Alpert *et al.*, 2009).

3.2. Trabalho de projeto

3.2.1. Pertinência do projeto para a empresa

Tal como referido no ponto 2.3.2. deste trabalho, até ano de 2015 não existia um plano de promoção e desenvolvimento de estágios no Grupo Luna. O presente projeto será a consolidação das tarefas levadas a cabo no decorrer do presente estágio curricular apresentado e a possibilidade de introdução de novas práticas para potenciar a sua melhoria.

Este projeto consiste na definição de um plano estruturado como novas estratégias de implementação para estágios que o DRH do Grupo Luna pretende realizar. A sua aplicação prática será a resposta a uma das necessidades detetadas no âmbito da realização do estágio curricular.

Este projeto possibilita que todos os estagiários do Grupo Luna, independentemente, da UH em que se localizam partilhem das mesmas oportunidades e benefícios.

Para Grupo Luna este projeto servirá também como uma forma de promoção das suas políticas de desenvolvimento de recursos humanos. As ações desenvolvidas e a receção de estagiários de várias entidades irão possibilitar ao Grupo Hoteleiro ser reconhecido como um dos Grupos Hoteleiros a nível regional e nacional que, tradicionalmente, acolhe estagiários. Embora o Grupo Luna já tenha esse reconhecimento este projeto será uma imagem renovada do que é estagiar neste Grupo Hoteleiro (Pianko, 1996).

A consolidação deste programa irá permitir ao Grupo Luna atrair e identificar talentos que no futuro poderão ser trabalhadores da empresa (Hallak & Carvalho, 2011). Será uma

ferramenta de recrutamento e seleção bastante valiosa, pois irá permitir analisar a prática do estagiário durante um período considerável de tempo (Rose, 2013; Coco, 2000).

3.2.2. Objetivos do projeto

A implementação deste projeto irá ter os seguintes objetivos gerais: desenvolver um programa de estágios uniforme no Grupo Luna, controlado pelo DRH; atrair os talentos das escolas com melhor classificação de resultados, consideradas as que preparam melhor os seus alunos para o mercado de trabalho da hotelaria e reter na empresa estagiários que evidenciem o seu talento durante o seu período de estágios e que estejam prontos para entrar no mercado de trabalho ou possam realizar um contrato de curta duração.

A sua implementação irá, ainda, ter como objetivos específicos das ações planeadas: atrair estagiários de todas as partes do país e talvez do estrangeiro; promover um melhor acompanhamento dos estagiários pela entidade acolhedora; assegurar a uniformidade das práticas aplicadas; promover ações de formação para melhorar das práticas de ensino já realizadas ao nível da FCRT e da sua avaliação; gerir o número de vagas de forma a evitar a criação de aglomerados de estagiários em excesso nas UH; orientar as colocações dos estagiários em função das necessidades de cada UH e dos respetivos departamentos e ainda os interesses de cada estagiário.

3.2.3. Destinatários

Os destinatários deste projeto serão três tipos de estagiários. Os que são provenientes de um estabelecimento de ensino e que têm obrigatoriamente que realizar a sua formação prática em contexto real de trabalho para a conclusão das suas qualificações (tabela 4) aprovados pelo Sistema Nacional de Qualificações (White, Young, Hunter & Rumsey, 2008).

Considera-se estagiário deste projeto, qualquer aluno que cumpra formação académica na área do turismo ou da hotelaria ou em qualquer outra área de estudo, desde que a realização do estágio seja do interesse de ambas as partes.

Níveis	Qualificações
1	2.º ciclo do ensino básico
2	3.º ciclo do ensino básico obtido no ensino regular ou por percursos de dupla certificação.
3	Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior.
4	Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional — mínimo de seis meses.
5	Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para o prosseguimento de estudos de nível superior.
6	Licenciatura
7	Mestrado
8	Doutoramento

Tabela 4 - Níveis de ensino

(Criação própria, adaptado da Portaria nº782/2009, de 23 de julho)

Qualquer recém-formado pode, também, candidatar-se para realizar um estágio extracurricular Grupo Luna, de acordo com a sua área de formação e caso tenha interesse em realizar um estágio de consolidação das suas competências numa determinada área do conhecimento que se integre no Grupo Luna.

Não tendo esta modalidade de estágio que obedecer às formalidades e regras dos estabelecimentos de ensino, os moldes de realização de um estágio extracurricular serão definidos mediante um acordo entre o estagiário e o Grupo Luna. Neste acordo será definida a duração do estágio e o plano de desenvolvimento de competências que o estagiário pretende desenvolver no decorrer do estágio mediante as condições oferecidas pelo Grupo Luna.

Além de ambas as tipologias já referidas, este projeto prevê acolher como estagiários e inserir no mercado de trabalho, jovens ou adultos com deficiência que frequentam cursos de formação na área da hotelaria. Para tal serão estipuladas anualmente vagas direcionadas para pessoas com deficiência, mediante as condições e possibilidade atuais do Grupo Luna para o seu acolhimento. Com esta definição de vagas pretendemos

proporcionar a inclusão efetiva de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, de forma apoiada, e nunca uma experiência a nível profissional decepcionante que possa interferir no seu processo de inclusão no meio laboral (Ribeiro & Ribeiro 2009, citados por Maia & Carvalho-Freitas p. 698; Vieira, Vieira & Francischetti 2015, p. 335).

3.2.4. O mentor

A constituição da equipa de mentores será definida em conjunto com a Direção de Operações, Direção de *F&B* e o DRH. Será proposto aos trabalhadores aceitar voluntariamente este desafio. Caso o trabalhador não aceite, não será obrigado a integrar a equipa.

Serão escolhidos trabalhadores que conheçam os princípios da empresa de forma consolidada e que demonstrem um bom desempenho profissional. Esta será, também, uma forma de reconhecimento e o depositar de confiança nos melhores trabalhadores para acompanhar os estagiários (Humber & Rouse, 2016; Silva, 2007; Silva, 2010).

Na escolha dos mentores serão tidos em conta os três os níveis de saberes que estão na base das competências (Gomes *et al.*, 2010; Camara *et al.*, 2013): os saberes relacionados com os conhecimentos teóricos necessários para o desempenho das funções; os saberes relacionados com a aplicação e exploração prática dos conhecimentos e os saberes relacionados com características pessoais (Almeida, 2011, p28).

Os trabalhadores que aceitem integrar a equipa de mentores, irão realizar uma formação no âmbito deste projeto, que será composta por duas partes distintas.

Na primeira parte será dado a conhecer o projeto de forma pormenorizada, os seus objetivos e as diferentes fases que o constituem. Esta fase irá permitir discussão com todos os intervenientes internos, de como se irá desenrolar projeto e ainda uma reflexão das metodologias aplicar, que poderá permitir o ajuste de alguns aspetos pertinentes.

A segunda fase terá como propósito capacitar os mentores de competências ao nível pedagógico. Será constituída por diversos conteúdos programáticos na área da formação, e avaliação de desempenho entre eles: a definição de objetivos; acolhimento e integração; desenvolvimento, orientação e correção das atividades formativas; gestão da motivação;

gestão de tempo; avaliação por objetivos; avaliação de desempenho por competências e criação de modelos de avaliação por competências (Almeida, 2011).

3.2.5. Fases do projeto

1ª Fase – Divulgação

A divulgação do projeto passará pela definição da estratégia de marketing a implementar, que será estabelecida através de um acordo com Departamento de Marketing e a Administração do Grupo.

A apresentação e promoção do projeto será realizada no *site* do Grupo Luna e nas redes sociais como *Facebook, LinkedIn, Instagram e Twiter*, nas quais o Grupo Luna tem por hábito partilhar notícias com os seus seguidores.

Será também divulgado através dos meios de comunicação que habitualmente divulgam as notícias do Grupo como a Opção Turismo, Viajar Magazine, estagiar.pt, presstur.com, A Voz do Algarve, Ambitur, Publituris, Algarve Primeiro, entre outros.

Serão enviadas mensagens de correio eletrónico para a bolsa de contactos de Escolas, Universidades e Centros de Formação já existente no DRH do Grupo Luna (Apêndice 4), para apresentar o novo projeto, demonstrar a intenção de receber estagiários bem como o interesse de nos deslocarmos à escola para realizar algumas ações de apresentação do Grupo Luna.

As ações a realizar nas escolas poderão ser expositivas de apresentação do Grupo Luna e do projeto. Será ainda criada uma prestação prática, que permita levar às escolas pequenas demonstrações ou *workshops* dos diversos serviços prestados pelo Grupo. Para tal será constituída uma equipa de trabalhadores, que possa apresentar, por exemplo sessões de *showcooking*, demonstrações do serviço de mesa e bar ou na área de artes decorativas no *housekeeping*, entre outras. E ainda que possam partilhar experiências vivenciadas no Grupo Luna, enquanto trabalhadores e enquanto estagiários.

A medida acima descrita será para apresentar, pontualmente, em estabelecimentos de ensino que demostrem interesse na dinamização deste tipo de práticas. Há escolas que

estabelecem datas específicas no decorrer do ano letivo para apresentação das empresas que serão possíveis entidades acolhedoras dos seus estagiários

Pretende-se, também, realizar apresentações em feiras e simpósios associados ao emprego, à hotelaria e ao ensino a nível nacional, mas sobretudo com um foco especial em ações realizadas na região do Algarve: na Bolsa da Empregabilidade, inserida na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL), na Futurália de Lisboa, na Feira de Emprego e Formação de Portimão, na UAlg Careers Fair entre outras que se considere pertinente a presença do Grupo Luna.

A presença nestes eventos proporciona outros benefícios ao Grupo, não só na área de estágios, como também no recrutamento de novos trabalhadores e na difusão da marca Luna.

2ª Fase – Plano anual de estágios

O DRH deverá criar um planeamento em conjunto com a Direção Geral de Operações e de Direção de *F&B* que, posteriormente, deverá ser aprovado pela Administração do Grupo. Este plano deve ter uma duração anual, podendo no decorrer do ano civil necessitar de ajustes.

Neste planeamento deverão constar todas as informações acerca do número de vagas para estagiários por UH e por Departamento (apêndice 6); identificação dos mentores por UH e Departamento, orçamento das bolsas mensais e prémios finais a atribuir de acordo com o nível de estudos (apêndice 7), adjudicação do número de vagas em alojamento da empresa para estágios; definição dos objetivos anuais para o projeto e as melhorias e novos procedimentos a implementar na área dos estágios.

3ª Fase – Recrutamento e Seleção

A receção de candidaturas estará em aberto para a realização de estágios curriculares e extracurriculares. Assim o recrutamento para estágios estará a par do recrutamento

normal de futuros trabalhadores, e faz com que tenhamos de analisar candidaturas para estágios de forma constante (Gomes *et al.*, 2010; Reis, 2010).

Os meios de divulgação utilizados são os descritos na 1ª fase do projeto, e a receção de currículos será realizada através da entrega de currículos em mão na Sede ou nas UH do Grupo Luna; a presença em feiras e simpósios irá permitir receber candidaturas, e ainda através do e-recrutamento (Gomes *et al.*, 2010). Este será o principal método de recrutamento utilizado visto que os destinatários deste projeto à partida serão de uma faixa etária jovem, que procura oportunidades sobretudo na internet.

Na página oficial do Grupo no separador direcionado ao emprego será criado um espaço destinado ao envio de candidaturas a estágios para que seja possível receber candidaturas, da mesma forma que são recebidas as candidaturas de emprego (Sherman 2008 & Mendes, 2019 citados por Fernandes, 2014).

O recrutamento será ainda realizado através da análise dos pedidos encaminhados pelas escolas e centros de formação para a receção de estágios curriculares e para o estabelecimento dos protocolos habituais.

Os candidatos poderão enviar ao seu currículo e também uma carta de apresentação motivacional, na qual mencionem os seus objetivos e expectativas para a realização de um estágio curricular ou extracurricular no Grupo Luna.

Todas as candidaturas serão analisadas pelo DRH e, posteriormente, os candidatos selecionados serão convocados para uma entrevista presencial com um elemento do DRH e um mentor da área a que se candidata: *F&B* (restaurante e cozinha), Alojamento (receção ou *housekeeping*), Direção, Manutenção ou candidatos para os Departamentos da Sede (recursos humanos, contabilidade, gestão de proprietários, reservas, comercial e marketing).

O mentor que estará presente na entrevista será escolhido mediante a sua disponibilidade, e não terá a obrigatoriedade de acompanhar o estágio do entrevistado, caso este seja selecionado para estagiário do Grupo Luna (Camara *et al.*, 2013).

No caso do estabelecimento de protocolos com escolas poderá surgir a necessidade de realizar entrevistas de grupo, para funções que requerem mais interação social; ou a prestação de provas de avaliação de competências técnicas direcionadas para as funções

que requerem mais técnicas como é o caso do *F&B*, para que se possa captar escolher os melhores talentos (Gomes *et al.*, 2010)

4ª Fase – Acolhimento e integração de estagiários

Esta fase tal como nome indica após, a seleção do estagiário, este será recebido na empresa da melhor forma. Assim de acordo com as indicações de Cadim (2009) deve ser realizada uma reunião com o estagiário, o Diretor da UH onde irá realizar o estágio, mentor escolhido que o irá acompanhar durante o estágio e caso o estagiário seja proveniente de uma entidade de ensino, também se deverá estar presente o seu supervisor.

Nesta reunião de devem ser explicados os procedimentos básicos do Grupo Luna, será entregue o Manual de Acolhimento, serão explicadas as suas responsabilidades enquanto estagiário e as de cada elemento com que irá manter contacto e deverão ser trocadas ideias sobre o seu plano de estágio, ou seja, o programa de atividades a cumprir e competências a alcançar.

Ainda de acordo com Cardim (2009) nesta reunião deve ser ainda realizada uma visita guiada às instalações que permitirá o estagiário estabelecer contacto com o pessoal afeto aos serviços e ficar a conhecer as áreas que irá frequentar durante o estágio. Visto tratar-se de uma UH, o estagiário deverá ficar também a conhecer o local da entrada dos trabalhadores, o local da recolha do fardamento, os balneários para se fardar e os cacifos para deixar os seus pertences. A duração e a profundidade da integração de deve ser em função da duração do estágio, poder ser demorada e realizada em grupo quando o estágio é de longa duração ou mais reduzida quando o estágio é curto e individual.

No acolhimento de qualquer estagiário será imprescindível saber como é que este se irá deslocar para UH onde vai realizar o estágio ou se o estagiário irá necessitar de alojamento. As deslocações são providenciadas pela empresa através do transporte interno da empresa ou do pagamento do passe de transporte público.

No caso do estagiário necessitar de alojamento do Grupo é imprescindível verificar se estão reunidas todas as condições para a sua receção. Neste caso além do alojamento, é assegurada a alimentação o serviço de lavandaria e o transporte para a UH onde o estagiário irá ficar colocado.

5ª Fase – Mentoring

Esta fase tal como o nome indica prevê que quando o estagiário entra no Grupo Luna lhe seja atribuído o seu mentor, que será o membro da empresa que irá impulsionar o seu desenvolvimento durante o estágio.

O cumprimento desta fase irá seguir as fases apresentadas na tabela 5 (Camara *et al.*, 2013; Humberd & Rouse, 2016).

Denominação	Tarefas
1ª Fase A Iniciação	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecimento da relação entre o mentor e o mentorado, para perceber como se irão desenrolar as relações ao longo do tempo;• Esclarecimento de expectativas e problemas;• Nesta fase inicial o mentor e o mentorado, provavelmente não se conhecem o suficiente, o que faz com que os problemas em discussão sejam muito superficiais.
2ª Fase Promover a confiança mútua	<ul style="list-style-type: none">• Prevê-se que esta seja uma fase curta, todavia indispensável para o bom desenvolvimento das fases seguintes;• Tal como o seu nome indica, prevê-se o desenvolvimento da confiança entre pares, em que o mentor deve atestar a segurança necessária do mentorado.
3ª Fase Promover o desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">• Considera a fase primordial do <i>mentoring</i>;• Nesta fase verifica-se uma relação de confiança mais cultivada em que há um maior confronto de ideias, na qual são discutidos problemas e dados conselhos;• Nesta fase a estratégia do relacionamento entre ambos deve ser: o mentor dá as informações e facilita o mentorado a tirar as suas conclusões;• O mentor deve assumir uma liderança transformacional, deve estimular à construção de ideias, soluções e desafios de forma a responder às necessidades do mentorado, para promover a sua aprendizagem.

<p>4ª Fase Reforçar o autodirecionamento e da autonomia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por vezes nesta fase o mentorado gera alguma dependência do seu mentor, é então, necessário cortar o cordão umbilical e promover a autodeterminação das ações do mentorado, estimular e promover a sua capacidade para de que este de forma autónoma consiga encontrar os seus caminhos; • Esta é também denominada pela fase da separação.
<p>5ª Fase Final do <i>mentoring</i> – acompanhamento pontual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terminado o processo de mentoring, e neste caso o estágio o mentor de deve manter um contacto regular com o mentorado, de forma cada vez mais distante, mas que o talento não sinta a sua ausência.

Tabela 5 - Fases do mentorig

(Criação própria, adaptado de Camara et al., 2013 e Humberd & Rouse, 2016)

Quando se tratar de um estágio curricular este processo terá de obedecer às indicações do estabelecimento de ensino de onde o estagiário é proveniente, no que se refere aos prazos a cumprir e às áreas de ensino abordadas.

Quando se tratar de um estágio extracurricular o desenvolvimento desta fase será acordado entre o DRH, o estagiário e o mentor. Este acordo será mediante os conhecimentos, as suas expetativas e motivações e ainda tendo em conta as condições que a empresa consegue oferecer ao estagiário para que este possa atingir os objetivos a que se propõem (Camara *et al.*, 2013).

A escolha do *mentoring* para este projeto tem como propósito preparar o estagiário para que no término o estagiário seja recrutado para a empresa (Rose, 2013). Todavia esta decisão só será tomada na 6ª fase do projeto, mediante a avaliação final do seu desempenho.

6ª Fase – Avaliação de Desempenho Interna

Na fase final do projeto o mentor do estágio, além de preencher a documentação obrigatória de avaliação entidades promotoras do estágio, realizará, também, uma

avaliação interna do desempenho do estagiário para a atribuição do seu prêmio final, e ainda para analisar se este reúne competências suficientes para ser contratado pela empresa.

A avaliação interna do desempenho do estagiário será realizada através da análise dos seus comportamentos e das competências desenvolvidas (Sorano, 2009; Carbone *et al*, 2005).

Será realizada uma tabela específica de avaliação do estagiário após as primeiras duas semanas ou no término do primeiro mês de estágio dependendo da sua duração, para que no final seja realizada uma entrevista final de avaliação com a análise global do seu desempenho (Alpert *et al.*, 2009; Gomes *et al.*, 2010; Camara *et al.*, 2013).

A avaliação será previamente definida com base no descritivo funcional da função que o estagiário vai desempenhar, de acordo com as suas expectativas, motivações e com a avaliação inicial realizada pelo mentor.

Quem avalia e define o plano de avaliação de desempenho no âmbito deste projeto terá que ter consciência de que está a avaliar o processo de aprendizagem em contexto de trabalho de um estagiário e não a avaliar o desempenho de um trabalhador

A tabela 6 é um exemplo de uma avaliação de desempenho de um estagiário do departamento de receção, criada apenas com base no descritivo funcional do Grupo, uma vez que de momento não é possível ter dados de um caso real que nos possa dar restantes componentes a ter em conta para a sua elaboração (Duarte *et al.* 2010; Sorano, 2010).

Competências	Comportamentos Observáveis	Avaliação				
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
<u>Componente comportamental</u>						
Orientação Para o Cliente	Expressa-se verbalmente com facilidade no atendimento ao público;					
	Adapta a linguagem ao tipo de cliente que está a atender;					
	Apresenta soluções ao cliente ao nível dos serviços da empresa;					

	Apresenta soluções ao cliente sobre roteiros turísticos a realizar na região;					
Qualidade	Atende as queixas e reclamações do cliente;					
	Consegue encontrar soluções para responder aos problemas ou necessidades do cliente;					
	Quando não consegue dar resposta aos problemas do cliente procura ajuda junto de um colega;					
Responsabilidade	Cumpre os horários pré-definidos pela chefia, caso não possa comparecer ao serviço avisa com a máxima antecedência possível;					
	Desenvolve estratégias para transmitir as informações pertinentes na passagem de turno;					
	Controla as chaves mestras da UH e dos cofres, com supervisão da chefia;					
Organizacional	Organiza a documentação necessária a utilizar no decorrer do turno,					
	Mantém o seu ambiente de trabalho arrumado para que na passagem do turno o colega possa prosseguir a realização das tarefas pendentes;					
Identificação com a empresa	Assume uma postura no local de trabalho de acordo com o pretendido pela empresa;					
	O seu comportamento tem por base os valores da empresa, sobretudo no que respeita ao atendimento ao cliente.					
<u>Componente técnica</u>						
Línguas	Domina a língua portuguesa (verbal, escrito);					

	Melhorou a fluidez do seu discurso na língua inglesa;					
	Melhorou a sua escrita na língua inglesa no envio de email a clientes;					
	Mantém um diálogo na língua espanhola com o cliente.					
Competências Informáticas	Realiza as tarefas solicitadas no sistema informático <i>New Hotel</i> ;					
	Reduziu, em parte, o tempo que demorava inicialmente a realizar as tarefas no sistema informático <i>New Hotel</i> .					
Atendimento ao cliente	Efetua os processos de reserva de alojamento apenas com supervisão.					
	Efetua o acolhimento e <i>check-in</i> do cliente de forma autónoma e sem supervisão;					
	Efetua o <i>check-out</i> dos hóspedes e sem supervisão.					

Tabela 6 - Exemplo de avaliação de desempenho por competências

(Criação própria)

A tabela 6 será avaliada através de uma *check-list* comportamental (Gomes *et al.*, 2010) na qual o avaliador irá pontuar as diversas afirmações, através de uma escala dividida em cinco níveis: 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (não concordo nem discordo); 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

No final soma todas as notas atribuídas e divide o somatório pelo o número de itens, no caso do exemplo apresentado na tabela 6 seria pelos vinte e dois itens pré-definidos. O *score* final será quantificado na seguinte escala de avaliação: 1 (desempenho insatisfatório); 2 (desempenho pouco satisfatório); 3 (desempenho satisfatório); 4 (desempenho muito satisfatório) e 5 (desempenho excelente). Está a avaliação será realizada mediante o preenchimento de uma folha de cálculo criada para o efeito.

Quanto à atribuição do prémio final de mérito este só será atribuído aos estagiários que obtiverem a nota quatro de desempenho muito satisfatório ou de cinco com desempenho excelente. Os valores a atribuir serão de acordo com o orçamento aprovado pela Administração do Grupo (apêndice 7).

3.2.6. Indicadores de avaliação

O impacto do projeto será avaliado, anualmente, para analisar o seu funcionamento e para que ao longo dos tempos possam ser realizadas alterações e mudanças que se adequem ao estado da atual do Grupo.

Para tal serão definidos indicadores qualitativos e quantitativos para que possa ser fazer uma análise detalhada da evolução do projeto. Os indicadores de desempenho são determinantes para a organização, uma vez que permitem qualificar e quantificar o modo de evolução das operações da organização para atingir as metas a que se propõem (Pereira, 2010).

Os indicadores de avaliação quantitativos serão o número de candidaturas anuais para estágios no Grupo Luna; o número de escolas com as quais foram realizados protocolos de estágio; o número de estagiários curriculares admitidos em função do ano escolar que frequentam; o número de estágios extracurriculares; a média de horas de duração do estágio; o valor atribuído em bolsas e prémios finais de estágio e número de estagiários contratados para trabalhadores da empresa.

Os indicadores de avaliação qualitativos irão centrar-se na a análise global da avaliação de desempenho individual do estagiário e na análise do global do desempenho de todos os estagiários que ao longo do ano estagiam no Grupo Luna.

3.3. Reflexão crítica do trabalho de projeto

Num estágio tão abrangente como este que realizei no Grupo Luna, foi difícil escolher qual a área de maior interesse para desenvolver um projeto de aplicação prática no âmbito dos recursos humanos.

Após várias hipóteses e desenhos de projetos realizados, decidi avançar no âmbito dos estágios e recriar algo que não é novo em hotelaria, mas que no Grupo Luna até então se desenvolvia a uniformidade que este projeto confere.

Tal como já foi referido, este projeto será a continuação das tarefas levadas a cabo no decorrer do estágio curricular realizado.

Tudo o que foi desenhado neste projeto é o resultado entre o conhecimento real das situações decorrentes no âmbito dos estágios no Grupo Luna, e a devida adequação à fundamentação teórica que sustenta este projeto. Ou seja, este projeto é o produto final entre o estudo realizado sobre as diversas temáticas abordadas, nas quais os diversos autores estudados defendem um conjunto de ideias fundamentadas, através dos seus estudos de investigação e teorias comprovadas e o que neste âmbito é possível colocar em prática no Grupo Luna.

Se por um lado o estudo da teoria foi devidamente fundamentado nas várias áreas do desenvolvimento de recursos humanos, a parte prática do projeto reflete o que podemos transpor para a prática mediante as condições oferecidas pelo Grupo.

Talvez o projeto pudesse-se ter ido mais além em alguns aspetos defendidos pelos autores estudados, todavia esses não se adequam à realidade do Grupo e poderiam inviabilizar a concretização do projeto.

Todas as vertentes do projeto são importantes e complementam-se entre si de forma a criar a dinâmica desejada. No entanto, julgo que a vertente mais importante que este projeto assume é a possibilidade de poder capacitar futuros trabalhadores da empresa e captar o seu talento.

Numa análise breve, ainda sem resultados numéricos que a sustente, a época de verão de 2016 teve um problema grave que foi a dificuldade de recrutamento de trabalhadores com mão-obra-qualificada (figura 2).

O trabalho realizado para formar e capacitar os estagiários no âmbito deste projeto poderá ser cada vez mais uma ferramenta útil e produtiva para dar respostas como fonte de recrutamento interno no Grupo Luna.

Portanto é imprescindível que os estagiários se sintam em pleno no decorrer do estágio, que as suas expectativas sejam cumpridas e que as suas motivações se mantenham para

que consigamos captar o estagiário no final do estágio, para ser recrutado para a empresa. Uma boa experiência enquanto estagiário poderá ser a chave do sucesso para conseguir um bom trabalhador.

No decorrer da realização deste projeto o Grupo foi contactado para estabelecer um protocolo com um Universidade para a realização de estágios. Este estabelecimento de ensino motiva os seus alunos a trabalhar nas pausas letivas, fins de semana e horas vagas para a aquisição de experiência profissional e enriquecimento do seu currículo mediante o pagamento das horas trabalhadas. Este procedimento desenvolve-se através de um protocolo entre o estabelecimento de ensino e o Grupo, como se o aluno estivesse em estágio. Esta modalidade está a ser estudada pelo Grupo, sobretudo em termos legais, mas caso se considere uma medida válida esta será uma nova modalidade de estágios para adotar neste projeto.

Outra situação que terá de ser devidamente analisada será a criação de mais alojamento junto às UH do Grupo, para criar mais condições para receber estagiários deslocados do seu domicílio.

Quando este projeto assumir alguma maturidade e consolidação será interessante chamar as escolas ao local de estágio em duas vertentes distintas. Através de visitas dos alunos às UH para conhecerem como é que este projeto se desenrola *in loco*. E numa outra vertente direccionada para os orientadores e professores dos estagiários, com a criação de tertúlias de debate entre estes, os mentores do projeto, Diretores das UH, o DRH e até com antigos estagiários contratados. A criação deste espaço irá permitir o debate e a discussão de aspetos fundamentais inerentes ao tema dos estagiários, e da formação entre o contexto de sala e em contexto real de trabalho, das adversidades e problemas das entidades de acolhimento e das entidades promotora de estágios, entre tantos outros temas de interesse.

Este projeto poderá ser ainda o ponto de partida para a criação de uma academia de formação interna no Grupo Luna, ou seja, a criação de planos de desenvolvimentos de competências não só para os estagiários, mas também para os trabalhadores da empresa.

Considerações finais

A concretização do estágio curricular no Grupo Luna foi uma experiência enriquecedora a nível profissional e pessoal.

A compilação do trabalho apresentado neste documento descreve como é constituído o Grupo Luna, a sua cultura organizacional e o funcionamento do seu DRH, local onde se realizou o presente estágio curricular.

Com o estágio adquiri uma aprendizagem prática que permitiu perceber como é o funcionamento de um DRH, e desenvolver competências na área do saber fazer, através das tarefas realizadas no seu decorrer.

O estágio possibilitou enquadrar as práticas de gestão de recursos humanos estudadas no primeiro ano do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos ao contexto da empresa, perceber como é que estas se realizam e as dificuldades e problemas que surgem na sua execução.

A abertura do Grupo Luna para a realização de novos projetos suscitou a possibilidade de realizar um programa de desenvolvimento de estágios curriculares e extracurriculares para aplicar no Grupo. Após a realização de uma pesquisa de estudos e investigações na área e da análise do contexto foi criado o projeto apresentado no capítulo 3.2. deste trabalho.

A abrangência do projeto permitiu estudar e desenvolver num só trabalho várias dimensões da função do gestor de recursos humanos, pois inicia com a comunicação interna e externa para a apresentação de uma nova prática de recursos humanos; seguida da definição de um plano de ação anual para a sua execução; exige a aplicação de técnicas de recrutamento e seleção dos candidatos às vagas disponíveis para estágios; implica o seu acolhimento e integração na empresa; o acompanhamento através da aplicação técnicas de gestão de talento, como é o caso do *mentoring*; o desenvolvimento de competências através da FCRT e por fim a avaliação de desempenho através de um modelo criado à medida de cada estagiário mediante as competências e resultados a atingir no estágio.

A nível pessoal estou certa de que a realização do estágio e a elaboração deste projeto me permitiram entrar no mercado de trabalho na área de recursos humanos.

Para desenvolver uma carreira a nível profissional em gestão de recursos humanos é imprescindível dominar as técnicas acima descritas e as tarefas, sobretudo de carácter administrativo, que tive oportunidade de executar no decorrer do estágio. Para o bom desempenho das funções é, também, determinante desenvolver canais de comunicação facilitadores, ter capacidade de encaixe e de adaptabilidade ao meio em nos inserimos, e capacidade de resolução eficaz dos problemas com que nos deparamos no dia-a-dia desta profissão.

Referências

- Aguilar, A., Howlet, L. & Díez, M. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Civilizar* 14 (27): 123-134.
- Almeida, A. (2011). *Manual do Formando “O Tutor e a Formação Prática em Contexto Real de Trabalho”*. Lisboa: Delta Consultores e Perfil.
- Almeida, H. (2013). *O Potencial Motivador do Trabalho, A Satisfação e Implicação dos Empregados em UH*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Almeida, H. (2014). *Manual de Gestão de Recursos Humanos, da teoria à prática*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Alpert, F., Heaney, J., & Kuhn, K.L. (2009). Internships in marketing: Goals, structures and assessment - Student, company and academic perspectives. *Australasian Marketing Journal*, 17(1): 36-45.
- Arisbo1, A., Cislaghi, T, Fachinelli, A. & Larentis, F. (2016). Criação de Conhecimento sob a Ótica da Aprendizagem Organizacional em uma Empresa Criativa. *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria..* 9 (1): 83-101.
- Barreto, L. (2011). *Estratégias de Gestão de Pessoas e de Desempenho Organizacional na Hotelaria*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo.
- Barretto, M. (2008). *Manual de Iniciação ao estudo do turismo*. Campinas: SP-Papirus.
- Breda, K. (2006). *Critérios Seguidos Pelos Alunos Da Escola De Administração Da Universaidde Federal De Rio Grande Do Sul Na Escolha De Um Estágio Profissiona*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Brito, S. (2011). *Direcção-Geral do Turismo, Contributos para a sua História*. Turismo de Portugal: Lisboa.
- BULL, A. (1991). *The Economics of Travel and Tourism*. London: Pitman.
- Caires, S. & Almeida, L. (2000). Os estágios na formação dos estudantes do ensino superior: tópicos para um debate em aberto. *Revista Portuguesa de Educação*, 13 (2), pp. 219-241.

- Camara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 6.^a Edição, Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cândido, I. & Viera, E. (2003). *Gestão de Hotéis: técnicas, operações e serviços*. Caxias do Sul: EDUS
- Carbone, P. P.; Brandão, H. P.; Leite, J (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.
- Cardim, J. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. 2^a Edição. Lisboa: Lidel.
- Cardoso, J. (coord), Varanda, M., Madruga, P., Escária, V. & Ferreira, V. (2012). *Empregabilidade e Ensino Superior em Portugal*. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa: Lisboa.
- Coco, M. (2000). Internships: A try before you buy arrangement. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 65(2), 41-77.
- Código de Trabalho* (2009). Coimbra: Datajuris.
- Correia, A. & Sarmiento, A. (2003). *Gestão do Conhecimento: competências para a inovação e competitividade*. Web site Acedido a setembro 02, 2016 em: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/558/1/GC_competencias_inov_e_competitividade_APSIOT.pdf
- Costa, E. & Palmeira, R. (2013). *A Atividade Turística em Portugal*. Web site. Acedido a setembro 02, 2016 em: <http://www.gee.min-economia.pt/?cfl=29531>
- Cruz, S. & Ferreira, M. (2016). Knowledge management in Portuguese healthcare institutions. *Revista Brasileira de Enfermagem* 69(3):492-499.
- Duarte, T., Gomes, J., Sanches, P., Sousa, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- European Travel Commission¹ (2015). *European Tourism in 2015: Trends & Prospects (Q3/2015)* Web Site. Acedido a janeiro 19, 2016 em [http://www.etc-corporate.org/reports/european-tourism-2015-trends-and-prospects-\(q3-2015\)](http://www.etc-corporate.org/reports/european-tourism-2015-trends-and-prospects-(q3-2015)).

- European Travel Commission² (2015). *Travel & Tourism Economic Impact Portugal Web Site*. Acedido a janeiro 19, 2016 em <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/portugal2015.pdf>.
- Fernandes, E. & Guerra, J. (2008). Gestão Pela Qualidade Total Em Empresas Turísticas. *Tourism & Management Studies*. 4:31-39.
- Fernandes, M. (2014). *O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Politécnico do Porto. Não publicado.
- Gomes, J. & Cunha, M. & Rego, A. & Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gomez-Mejía, L. & Balkin, D. & Cardy, R. (2000). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Gonzalez, M & Martins, M (2015). Gestão do conhecimento: uma análise baseada em fatores contextuais da organização. *Production*, 25(4), 834-850.
- Hallak, R. & Carvalho, J. (2011) Dinâmicas de Grupo e Gerenciamento de Impressões: estudo sobre autoapresentação na seleção de estagiários e trainees. *Revista de Ciências da Administração*. 13 (29) 243-275.
- Humberd, B. & Rouse, E. (2016). Seeing You In Me And Me In You: Personal Identification In The Phases Of Mentoring Relationships. *Academy of Management Review*, 41(3), 435–455.
- Hurst, J.L & Good, L.K. (2010). A 20-year evolution of internships: implications for retail interns, employers and educators. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 175-186.
- INE (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev. 3 Web Site*. Acedido a fevereiro, 8 2016: https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf.

- INE (2015). *Anuário Estatístico de Portugal, 2014 Web Site*. Acedido a janeiro 19, 2016
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=224787458&PUBLICACOESmodo=2.
- Jordão, R. (2016). Práticas De Gestão Do Conhecimento Na Internacionalização De Pequenas Empresas: Um Estudo Comparativo De Casos Na Indústria De Café. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos* 13(2):171-186.
- Lima, L., Lopes, D. Moura, C. & Correia, I. (s/data). *Guião para o Estilo de Escrita da APA (versão para a 6ª edição)*. Lisboa: ISCTE – IUL.
- Maia, A. & Carvalho-Freitas, M. (2015). O Trabalhador Com Deficiência Na Organização: Um Estudo Sobre O Treinamento E Desenvolvimento E A Adequação Das Condições de Trabalho. *REAd / Porto Alegre* 82 (3) 689-718.
- Marques, A. (2007). *MeIntegra – Mercados e estratégias de inserção profissional: Licenciados versus empresas da Região Norte Relatório Final*. Coleção DS/CICS. Minho: Universidade do Minho. Acedido em 07, setembro, 2016, em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8633>.
- Martins, C. & Machado, C. (2002). *RH-08. A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO SECTOR HOTELEIRO*. In *XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Covilhã.
- Martins, D. & Silva, S. (2013). *Boas práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria: Um estudo exploratório no contexto português*. In Henrique, C., Monteiro, I., Serra, F., Santos, J., Águas, P. (2013). *Inovação e Qualidade na Hotelaria*. Faro: Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve.
- Mendes, A. (2013) *Relatório de Estágio dos Departamentos Operacionais do Porto Palácio Congress Hotel & Spa*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria.
- Mosquera, P. (2007). *Integração e acolhimento*. In: A. Caetano & J. Vala. *Gestão de recursos humanos. Contextos, processos e técnicas*. (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.

- Neves, D. (2009). *Avaliação do impacto económico do turismo em Portugal a nível regional*. Dissertação de Mestrado: Universidade de Aveiro.
- Oliveira, S. (2009). *Estágios para Universitários: representações e implicações na inserção profissional dos jovens brasileiros e franceses*. Dissertação de Doutoramento: Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- OMT (2016). *Entender el turismo: Glossário Básico Web Site*. Acedido a janeiro 30, 2016 <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>.
- Parra, R. (2014). *Competências de empregabilidade –exploração do mercado de trabalho português*. Dissertação de Mestrado: Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal.
- Pereira, C. (2010). *Os indicadores de avaliação de desempenho utilizados pelas grandes empresas ajustados às pequenas e médias empresas do Sector mobiliário nos concelhos de Paredes e Paços de Ferreira*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Peretti, J. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Sílabo.
- Portaria n.º 229/2015 de 3 de agosto. *Diário da República N.º 149 – 1.ª Série*. Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. Lisboa.
- Portaria n.º 297/2012 de 28 de setembro. *Diário da República N.º 189 – Série 1*. Ministério da Economia e Emprego. Lisboa.
- Portaria n.º 782/2009 de 23 de julho. *Diário da República, N.º 141 – Série 1*. Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.
- Presstur (2016). *Turistas Estrangeiros Fizeram Mais De 90% Do Aumento De Dormidas Na Hotelaria Portuguesa*. Acedido a setembro, 19, 2016: <http://www.presstur.com/empresas---negocios/hotelaria/turistas-estrangeiros-fizeram-mais-de-90--do-aumento-de-dormidas-na-hotelaria-portuguesa/>

- Pwc (2014). *Desafios do Turismo em Portugal 2014*. Web Site. Acedido a setembro, 17, 2016 em: https://www.pwc.pt/publicacoes/imagens/2014/pwc_desafios_do_turismo.pdf
- Reis F. (2010). *Recrutamento, Selecção e Integração*. Lisboa: Editora RH.
- Rocha-de-Oliveira, S. & Piccinini (2012). Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 13 (2), 44-75.
- Rose, P. S (2013). Recruiting and selecting graduate employees via internships. *Asia Pacific Journal of Business and Management*. 4(2), 39-54.
- Santos, T. (2015). *O levantamento de necessidades de Formação nos Hotéis Real*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Serra, F., Afonso, C. & Santos, J. (2014). *Abordagens Contemporâneas em Hotelaria e Restauração*. Faro: Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve.
- Silva, A. (2007). Manual do Formando “Concepção de Formação em Contexto Real de Trabalho com Recurso a Ferramentas Avançadas”. Lisboa: Delta Consultores e Perfil.
- Silva, A. (2008). *Características do comprometimento de estagiários com organizações de trabalho*. Dissertação de Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
- Silva, C. (2010). Orientação Profissional, mentoring, coaching e counseling: Algumas singularidades e similaridades em práticas. *Revista Brasileira de Orientação* 11 (2), 299-309.
- Silva, S. (2013). *Plano de Marketing para um produto ou serviço turístico: Hotel Figueiredo's*. Leiria: Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria.
- Sorano, G. (2009). Gestão por competências – um estudo de caso na Companhia Brasileira de Alumínio. Acedido a setembro 18, 2016:

<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/viewFile/1286/1299>

Trindade, A. (2006). Modos de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria Algarvia.. *Tourism & Management Studies*. 6:119-127.

Turismo de Portugal (2014). *Tendências e Políticas de Turismo da OCDE 2014 Web Site*. Acedido a Janeiro, 19, 2016 em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/media/Documents/PR2014/11032014%20Tend%C3%Aancias%20e%20Pol%C3%ADticas%20de%20Turismo%20da%20OCDE%202014%20.pdf>.

Turismo de Portugal (2015). *Turismo 2020, Cinco princípios para uma ambição Web Site*. Acedido a fevereiro, 03, 2016: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/newsletter/2015/Documents/TURISMO2020-5Principios.pdf>

Turismo de Portugal (2015¹). *Estudo De Inserção Profissional, 2015*. Acedido a setembro, 17, 2016: http://escolas.turismodeportugal.pt/sites/default/files/estudo_de_insercao_profissional_2015_-_versao_final.pdf.

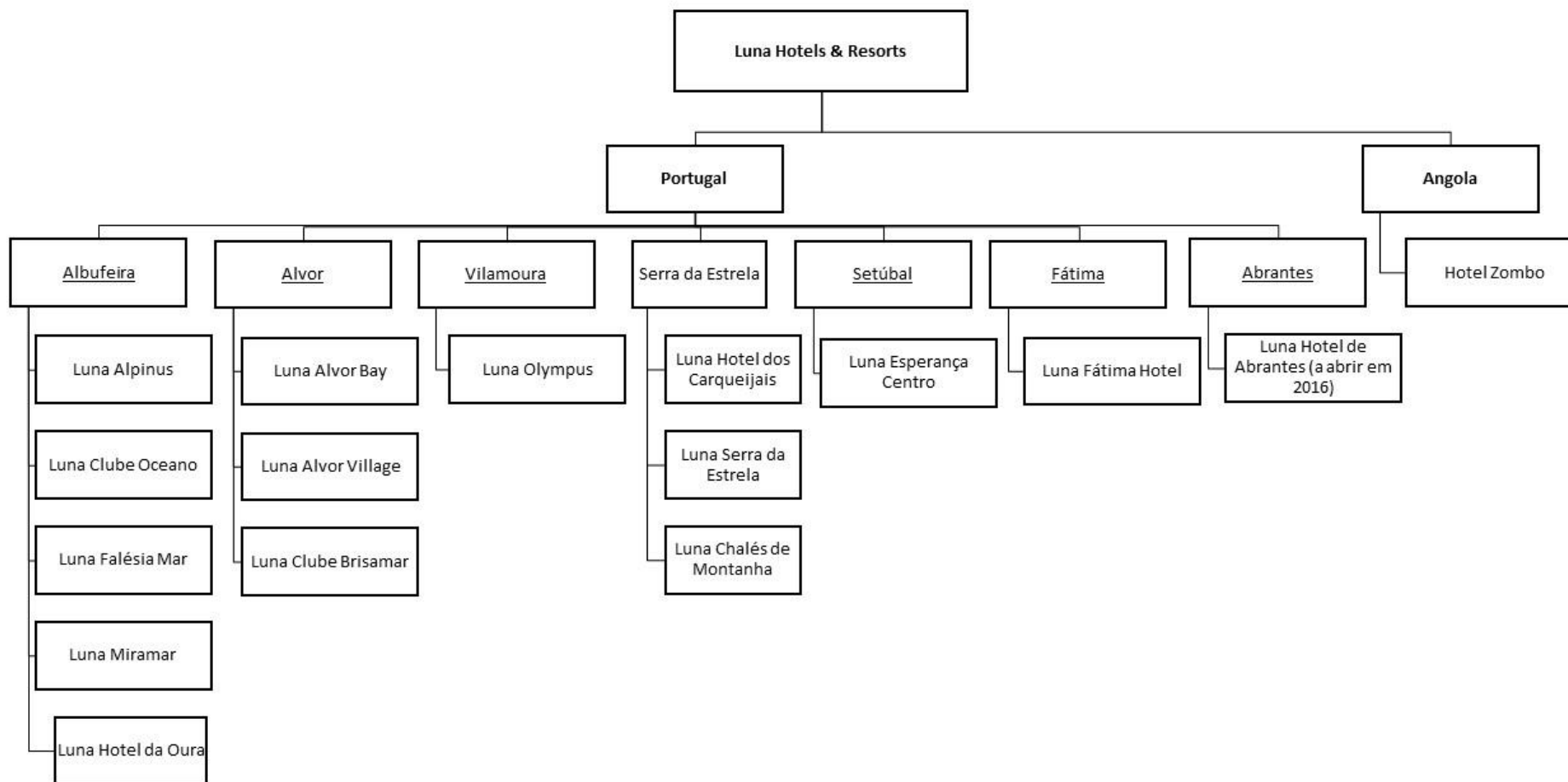
Vieira, C., Vieira, P. & Francischetti, I. (2015). Profissionalização de pessoas com deficiência: Reflexões e possíveis contribuições da psicologia. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(4), 352-361.

White, L.A., Young, M., Hunter, A.E., & Rumsey, M.G. (2008). Lessons learned in transitioning personality measures from research to operational settings. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 291-295

Apêndices

Apêndice 1

Distribuição geográfica das UH do Grupo Luna



Apêndice 2

Quadros de pessoal por departamento do Grupo Luna

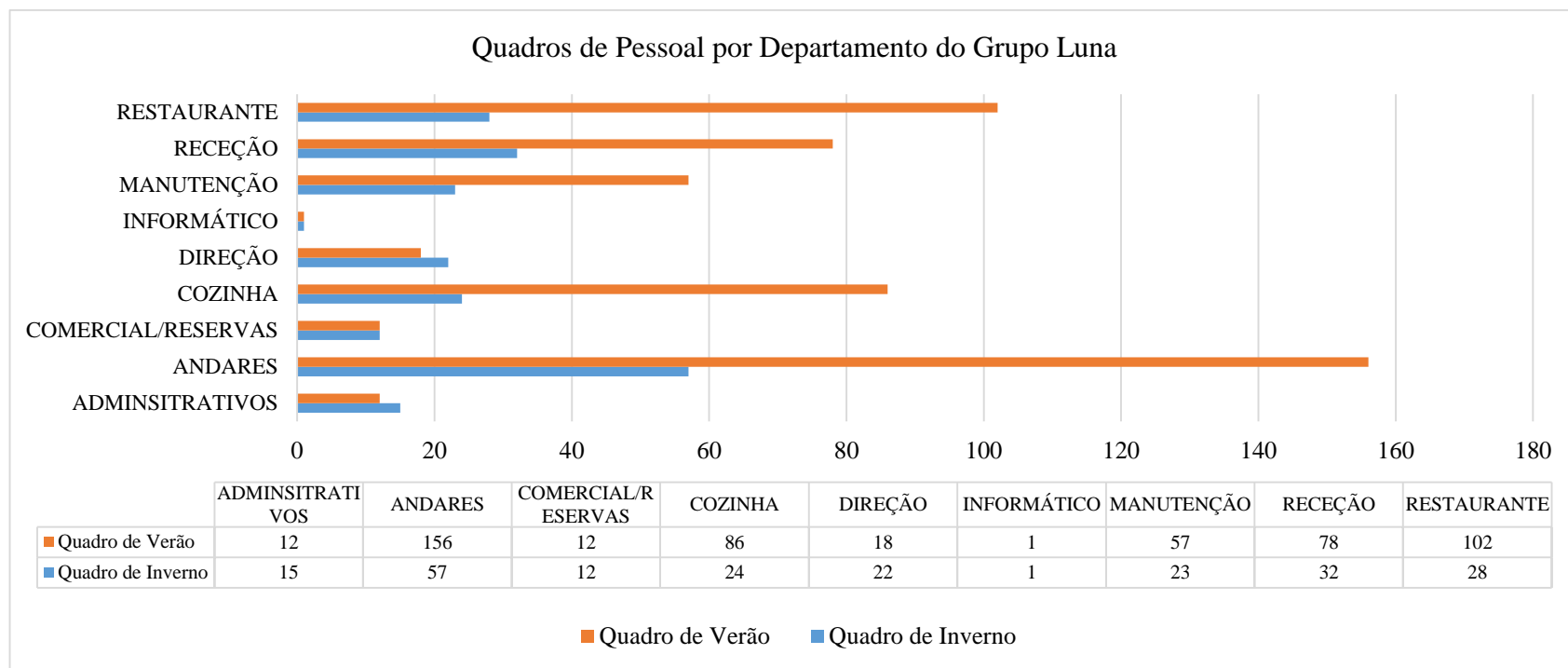


Gráfico 4 - Distribuição de trabalhadores por departamentos

(Criação própria)

Apêndice 3

Índice do dossier pedagógico do Grupo Luna

Curso: (inserir nome do curso)

Índice

1.1.Plano de formação (cronograma)
1.2.Plano pedagógico
1.3.Ficha do formador
1.4.Manual/slides de formação
1.5.Plano de sessão: <ul style="list-style-type: none">• Lista de formandos (nome, data de início, data de fim do contrato, categoria, unidade, empresa);• Folha de presenças;• Avaliação Formativa (formador);• Avaliação da formação (formandos);
1.6.Outros documentos;
1.7.Avaliação não identificada;

Apêndice 4

Modelo de anúncio de recrutamento

Procura-se Subchefe de Mesa (M/F) - Albufeira

O Grupo Luna Hotels & Resorts com sede no Algarve pretende admitir um Subchefe de Mesa (m/f) para desempenhar funções numa das Unidades Hoteleiras localizadas em Albufeira.

O profissional a recrutar terá como principais responsabilidades:

- Colaborar na gestão de pessoal, stocks e manutenção de áreas;
- Servir refeições e bebidas aos clientes;
- Participar na preparação e arrumação da sala de refeições e bar;
- Assegurar a limpeza do material utilizado;
- Promover os serviços do Grupo ao cliente;

Requisitos mínimos:

- Experiência mínima de 2 anos na posição a que se candidata (obrigatório);
- Conhecimentos de Inglês obrigatórios (as restantes línguas serão valorizadas);
- Conhecimentos de HACCP;
- Orientação para o cliente;
- Apresentação cuidada;
- Sentido de responsabilidade e espírito de equipa;
- Facilidade de comunicação;
- Flexibilidade horária para trabalhar por turnos rotativos e ao fim de semana;
- Disponibilidade imediata.

Oferece-se Pacote Salarial de acordo com a função.

Os candidatos que se identifiquem com o perfil acima mencionado devem submeter a sua candidatura, acompanhada do Curriculum Vitae com fotografia, através do link: <http://www.lunahoteis.com/pt/Menu-Institucional/Emprego.aspx> ou para o email: recrutamento@lunahoteis.com

Só os selecionados serão contactados

Apêndice 5

Bolsa de contactos de estabelecimentos de ensino

Região	Escola	Cursos	Telefone	mail direto	Morada
Alentejo	Escola Profissional de Odemira	Técnico Comércio Técnico Restaurante-Bar Técnico Cozinha-Pastelaria Técnico Manutenção Industrial Técnico Energias Renováveis Economia E Tecnologias da Terra Serviço de Restaurante e Bar Operador de Máquinas Agrícolas	283320440	geral@epo-sa.pt sandro.martins@epo-sa.pt'	Horta dos reis, Edifício Vale Bom 7630-150 Odemira
Alentejo	Escola Profissional ALSUD	Animação Sociocultural	286612633	mariotome@alsud.pt geral.mertola@alsud.pt	Achada de São sebastião, 7750-295 Mértola
Algarve	ISMAT-Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes	Gestão de Empresas Gestão de Recursos Humanos Direito	282450430	info@ismat.pt	Av. Miguel Bombarda N° 15 8500-508 Portimão

Algarve	DUAL Qualificação Profissional	Rececionista de Hotel Técnico Mesa Bar Técnico Cozinha/Pastelaria Técnico de Apoio à gestão	282070056	jbastos@dual.pt	Edifício Portimar Urbanização Alto do Quintão 8500-833 Portimão
Algarve	Agrupamento de escolas de Albufeira	Técnico de Cozinha/Pastelaria Serviço Bar Serviço Restaurante Turismo	289590130	ijorge@aealbufeira.pt info@aealbufeira.pt info@aealbufeira.pt	Vale Pedras 8200-047 Albufeira
Algarve	Associação Algarvia de Pais de Crianças Diminutas Mentais	Empregado Mesa Operador Jardinagem Empregado Andares Operador de manutenção Hoteleira	<u>289 880700</u>	ufp.aapacdm@sapo.pt	Rua do compromisso, Nº 38 8000-252 Faro
Algarve	Centro Formação Profissional Sector Alimentar	Técnico de Restaurante/bar Técnico de Cozinha/pastelaria		cfpsa@cfpsa.pt filipe.claro@cfpsa.pt	Apart. 2117, Cerro Alagoa 8200-916 Albufeira
Algarve	Universidade do Algarve- ESGHT	Gestão Hoteleira Marketing Turismo	289800136	gre-esght@ualg.pt diretoresght@ualg.pt	Campus da Penha Faro

		Mestrado de Direção Hoteleira		coordenadorptmeght@ual g.pt	
Algarve	Associação Agostinho Roseta	Informática Gestão Técnico de Restaurante/Bar Turismo Animador Sociocultural Técnico de Cozinha/pastelaria Técnico de Multimédia	289 368 507	albufeira@aar.edu.pt dario.coelho.aar@gmail.com	Avenida D. Manuel I Lote 32, Marina de Albufeira 8200-394 Albufeira
Algarve	Agrupamento de escolas de Ferreiras	Serviço de Mesa e Bar	289249960	geral@albufeiraoriental.pt	Rua da Igreja Ferreiras, Albufeira8200- 555 Portugal
Algarve	Escola de Hotelaria de Faro/Portimão e Vila Real de Santo António	Cursos de Dupla Certificação (NÍVEL IV): Técnicas de Cozinha/Pastelaria Técnicas de Serviço de Restauração e Bebidas Cursos de Especialização Tecnológica (NÍVEL V): Turismo de Ar Livre	289007200	ehta@turismodeportugal.p t natercia.saboia@turismode portugal.pt	Largo de São Francisco, Faro

		Gestão de Turismo Gestão e Produção de Cozinha Gestão Hoteleira - Alojamento Gestão Hoteleira – Restauração e Bebidas			
Algarve	Associação de Saúde Mental do Algarve	Empregado Andares Operador de jardinagem Pasteleiro/Padeiro Cozinheiro	289417997	geral@asmal.org.pt	Loteamento Industrial Loulé, lote 6 8100-272 Loulé
Algarve	Centro Emprego e Formação Profissional Faro	Rececionista Técnico de Informática Empregada de Andares Operador de Jardinagem Tecnico de Restaurante/Bar	289899600 282400340	fatima.Cortes@iefp.pt dilenia.oliveira@iefp.pt	Sítio do Areal Gordo - 8005-409 FARO Faro - Portugal
Algarve	Agrupamento de Escolas Albufeira Poente (Secundária de Albufeira)	Turismo Gestão de Equipamentos Informáticos Restauração	289.586.779	geral@alpoente.org	Rua das Escolas, Apartado 2071, 8200-126 Albufeira

Algarve	3º Ciclo Agrupamento de Escolas Almancil	Jardim Cozinha Restaurante/Bar	289359560/8	gestao@avalmancil.pt	Largo do Poeta Clementino Domingos Baete, 8125-020 Almancil
Algarve	Escola Duarte Pacheco de Loulé	Restauração	289.410.790	agrupamento@aedpacheco.edu.pt	Rua José António Madeira Loulé 8100-953 Loulé
Algarve	Agrupamento de Escolas de Albufeira E.B 2,3 Francisco Cabrita	Jardim Restaurante	289.588.447		Sítio da Correira 8200 Albufeira
Algarve	Escola Profissional de Alte	Turismo Processamento e Controlo Alimentar Informática de Gestão	289 478 100 289 478 668	deannaraimundo@gmail.com epalte@epalte.pt	Estrada da Ponte 8100-012 Alte
Algarve	Misericórdia de Albufeira (Espaço Bússola)	Governanta de Andares Cozinha/Pastelaria Restaurante/Bar	289542330	espacobussola.formacao@gmail.com	Brejos - Montechoro 8200- 317 Albufeira
Algarve	Agrupamento de Escolas António Aleixo (Portimão)	Turismo	282 470 140		Av. 25 de Abril, 8501-951 Portimão

Algarve	Agrupamento de Escolas Julio Dantas (Lagos)	Receção Restaurante/Bar	282.770.990	info@aejd.pt	Largo Prof Egas Moniz, Apartado 302 8601-904 Lagos
Algarve	Agrupamento de Escolas Dr.ª Laura Ayres	Receção Cozinha/Pastelaria	289301863	ilda.nogueira@gmail.com	Rua do Forte Novo - Quarteira - Algarve - Portugal
Algarve	Escola Secundária Pinheiro e Rosa (faro)	Técnico de Turismo	966.879.802	miduarte@aeprosa.pt ___direcao@aeprosa.pt	Rua António Gedeão n° 1 8005-546 Faro
Algarve	Escola Secundária Poeta António Aleixo	Técnico de Receção		geral@aepaa.pt	
Algarve	Escola Secundária José Belchior Viegas	Cozinha/Pastelaria		ricardo.bernardo@aejbv.pt	Campo Emílio Infante da Câmara
Centro	Escola de Hotelaria de Fátima	Rececionista Turismo Cozinha/Pastelaria Pastelaria/Padaria Técnico de Restaurante/Bar	249530630	ehf@insignare.pt	Avenida Beato Nuno, n° 208 2495-401 Fátima

Centro	Agrupamento Escolas Verde Horizonte	Restaurante	241.519.030	agrupamentoverdehorizonte@gmail.com	Av.ª Dr. Francisco Sá Carneiro nº 847 6120-724
Centro	Escola Profissional do Vale Tejo	Multimédia Hotelaria/Restauração - Cozinha/Pastelaria Hotelaria/Restauração - Restaurante/Bar Turismo.	243 328 441	geral@epvt.pt	Largo Pedro Álvares Cabral, 1 Santarém 2000-091 Portugal
Centro	Escola Profissional do Fundão	CURSO TÉCNICO DE RESTAURANTEBAR CURSO TÉCNICO DE COZINHA PASTELARIA	275 779 050	info@epfundao.edu.pt	Rua Cidade de Salamanca, nº 1 Fundão CB 6230-370 Portugal
Centro	Escola Profissional da Figueira da Foz	Hotelaria/Restauração - Cozinha/Pastelaria Turismo	233 428 926	geral@escolapff.pt eduardo.antunes@escola.pff.pt ana.vasco@escolapff.pt	Rua do Matadouro nº 22

Centro	Escola Profissional Beira Agueira Mortágua		231 921 359	hflorido@gmail.co eba-mtg@beira-agueira.pt	Rua dr. José Lopes Oliveira, 16
Centro	Escola Profissional Beira Agueira Penacova	T. Gestão e Programação de Sistemas Informáticos Técnico Auxiliar de Saúde Técnico de Cozinha – Pastelaria Técnico de Gestão do Ambiente Técnico de Receção Técnico de Restaurante – Bar Técnico de Turismo	239470270		Rua Costa do Sol, 2
Centro	Escola Profissional de Hotelaria de Manteigas	Técnico de Cozinha/Pastelaria Técnico de Restaurante/Bar	275 982 119	GERAL@EPHM.PCOM. PT	Centro de Férias da Sicó, Sr.ª Fátima
Centro	Escola de Hotelaria Turismo do Estoril	Técnicas de Serviço de Restauração e Bebidas Operações Turísticas e Hoteleiras Técnicas de Cozinha/Pastelaria Culinary Arts - PROGRAMME IN ENGLISH	211149500	ehtestoril@turismodeportugal.pt barbara.sousa@turismodeportugal.pt	Av.ª Condes de Barcelona 2769-510 Estoril

		Gestão Hoteleira – Restauração e Bebidas Turismo Cultural e do Património			
Centro	Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra	Técnicas de Cozinha/Pastelaria SE TENS O 11º ANO Cursos On The Job (NÍVEL IV OTJ) Técnicas de Serviço de Restauração e Bebidas (On The Job) Turismo Cultural e do Património Turismo de Ar Livre Culinary Arts - PROGRAMME IN ENGLISH Gestão e Produção de Cozinha Gestão Hoteleira - Alojamento Gestão Hoteleira – Restauração e Bebidas	239007000	ehtcoimbra@turismodeportugal.pt antonia.portugal@turismoportugal.pt	Rua Teófilo Braga - Quinta da Boavista 3030-076 Coimbra

Centro	Escola Profissional de Tomar	Hotelaria e Restauração Segurança e Higiene no Trabalho.	249323162	secretaria@escolaprofissio naltomar.com	Avenida Cândido Madureira (Casa dos Tetos), 120 2300-531 Tomar Apartado 281
Centro	Escola Profissional Agostinho Roseta Castelo Branco	Animador Sociocultural Técnico De Turismo Técnico De Multimédia Técnico De Cozinha-Pastelaria Técnico De Restaurante-Bar Técnico De Pastelaria-Padaria Técnico De Informação E Animação Turística Técnico Auxiliar De Saúde Técnico De Termalismo	272 346 050	castelobranco@epar.edu.pt elisabete.macedo@gmail.com	Av. do Empresário NERCAB Pavilhão B 6000-767 Castelo Branco
Centro	Escola de Hotelaria de Setúbal		265009900	nesetubal@turismodeportugal.pt paulo.pires@turismodeportugal.pt	Parque do Bonfim

				ana.rita@turismodeportugal.pt	
Centro	Escola de Hotelaria de Lisboa		211148900	ehtlisboa@turismodeportugal.pt a.moreira@turismodeportugal.pt	Rua Saraiva de Carvalho, 41
Centro	Escola Profissional	Turismo	239714101	coimbra@profitecla.pt	Coimbra
Centro	Profitecla	Turismo Técnico de Restauração	232435892	viseu@proficla.pt	Viseu
Centro	Escola Profissional da Serra da Estrela	Serviço de Mesa	238310270	geral@epse.pt	Av. dos Montes Hermínios, 6270-480 Seia
Centro	Escola Profissional de Turismo de Lisboa	Hotelaria / Restauração - Restaurante/Bar Hotelaria / Restauração - Cozinha/Pastelaria Receção Organização de Eventos Turismo	218148890	geral@ephtl.edu.pt	Rua Paio Peres Correia, 8 - 8A Lisboa 1900-364

Centro	Escola Profissional e Artística da Marinha Grande	Técnico de Análise Laboratorial Técnico de Turismo Técnico de Com., Mark., Rel. Públicas e Publicidade Técnico de Restauração (Restaurante / Bar) Técnico de Desenho de Construções Mecânicas Técnico de Eletrónica, Automação e Comando	914217710	eduardo.carvalho@epamg.pt geral@epamg.pt	
Centro	Instituto Politécnico de Leiria - Escola Peniche	Animação Turística Organização de eventos Gestão Hotelaria		estm@ipleiria.pt joaoassis@ipleiria.pt	
Centro	Escola Superior do Estoril	Direção e Gestão Hoteleira Gestão Turística Informação Turística Produção Alimentar em Restauração Gestão do Lazer e Animação Turística.	210040724	lara.ramalhinho@eshte.pt bolsa.emprego@eshte.pt mario.figueiredo@eshte.pt	Av. ^a Condes de Barcelona 2769-510 Estoril

Centro	Escola Secundária Seomara da Costa Primo	Técnico de Informação e Animação Turística	214985990	esscp.secretaria@gmail.com anaolgacruz@gmail.com delmarsabio@gmail.com	R. Elias Garcia 329, 2700-323 Amadora
Centro	Escola Hotelaria Turismo Coimbra	Técnicas de Cozinha/Pastelaria Técnicas de Serviço de Restauração e Bebidas (On The Job) Cursos de Especialização Tecnológica (NÍVEL V) Gestão e Produção de Cozinha Gestão Hoteleira - Alojamento Gestão Hoteleira – Restauração e Bebidas Turismo Cultural e do Património Turismo de Ar Livre Culinary Arts - PROGRAMME	239007000	isabel.lamy.rocha@gmail.com;antonio.portugal@turismodeportugal.pt	Rua Teófilo Braga, nº 53 Coimbra

Norte	Escola de Hotelaria do Porto	<p>Técnicas de Serviço de Restauração e Bebidas (On The Job)</p> <p>Técnicas de Cozinha/Pastelaria On-The-Job</p> <p>Gestão Hoteleira – Restauração e Bebidas</p> <p>Culinary Arts - PROGRAMME IN ENGLISH</p> <p>Gestão e Produção de Cozinha Hospitality Operations Management - PROGRAMME IN ENGLISH</p> <p>Gestão e Produção de Pastelaria</p> <p>Gestão de Turismo</p> <p>Gestão Hoteleira - Alojamento</p>	220044800	<p>ehtporto@turismodeportugal.pt</p> <p>helena.cardoso@turismodeportugal.pt</p>	
Norte	Escola de Hotelaria de Viana do Castelo	<p>Técnicas de Cozinha/Pastelaria</p> <p>Gestão e Produção de Cozinha</p> <p>Gestão Hoteleira – Restauração e Bebidas</p>	258009320	<p>ehtporto@turismodeportugal.pt</p>	Rua Quintas, Algoz

Norte	Escola de Hotelaria Turismo de St. ^a Maria da Feira		256003000	ehtporto@turismodeportugal.pt helena.cardoso@turismodeportugal.pt ehtsmfeira@turismodeportugal.pt	Avenida Candido Madureira
Norte	Escola Profissional do Alvito	Cozinha - Pastelaria Técnico de Restauração - Técnico de Informática de Gestão Técnico de Banca e Seguros Técnico de Comércio	284480460	pedagogico@novalvito.pt antonio.lascas@gmail.com directoresdecurso@gmail.com	Rua da Maceira
norte	Escola de Hotelaria e Turismo de Lamego	Técnicas de Serviço de Restauração e Bebidas Técnicas de Cozinha/Pastelaria Gestão Hoteleira – Restauração e Bebidas Gestão e Produção de Cozinha Gestão Hoteleira - Alojamento	250001200	eht.lamego@turismodeportugal.pt elisabete.oliveira@turismodeportugal.pt miguel.duarte@turismodeportugal.pt	Rua Elias Garcia nº329

<u>Norte</u>	Escola de Hotelaria e Turismo de Mirandela		278 261 660	nemirandela@turismodeportugal.pt dora.caetano@turismodeportugal.pt	R. 25 de Abril 5370-081 Carvalhais
Centro	Escola Superior de Gestão IP Castelo Branco	Gestão Hoteleira Gestão Turística	277200220	esg@ipcb.pt gramos@ipcb.pt	Albufeira Sítio da Correeira
Centro	Escola Superior de Turismo e Hotelaria - IP Guarda	Animação Turística e do Património Cultural e Natural Cozinha e Produção Alimentar Gestão Hoteleira Restauração e Catering Turismo e Lazer	238320800	geral.esth@ipg.pt gesp.esth@ipg.pt humberto.pinto@ipg.pt	Rua Dr. José António Fernandes Camelo
	Escola Profissional de Cinfães	Técnico de Restaurante Bar	255560080	geral@epcinfaes.pt	Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 541
	Escola Profissional de Vouzela	Cozinha Pastelaria Restaurante	232772203	geral@epvouzela.pt	Rua António Sérgio
	Escola de Vagos	Técnico de Turismo	234799830	conderoberto@gmail.com alexandrampsapinto@gmail.com	Rua Padre Alyrio de Mello3840-404 Vagos

				nunooliveira@epadv.edu. pt	
--	--	--	--	-------------------------------	--

Apêndice 6

Planeamento do número de vagas por UH

Número de Vagas para Estágios Hoteleiros 2016 por Mês											
Unidades/Departamento	F&B (Restaurante)	F&B (Cozinha)	F&B (Bar)	F&B (Pastelaria)	F&B (Copa)	Housekeeping (Andares)	Receção e Alojamento	Manutenção (AVAC/Electric)	Manutenção (Jardim)	Administrativo	Total_Unidade
Alpinus											0
Falésia											0
Miramar											0
C. Oceano											0
Village											0
Alvor Bay											0
Brisamar											0
Olympus											0
Fátima											0
Esperança											0
SEDE											0
Total_Departamento											0

Apêndice 7

Planeamento dos valores atribuir por bolsa e prémio final

Orçamento 2016_Estágios Hoteleiros

Nível de formação a atingir	Bolsa			Prémios	
	Total 1º ano	Total 2º ano	Total 3º ano	Desempenho muito satisfatório - nota 4	Desempenho excelente- nota 5
2 e 3					
4 e 5					
6					
7					

Anexos

Anexo 1

Distribuição geográfica do Grupo Luna



UNIDADE HOTELEIRA	Categoria	Tipo
PORTUGAL		
Alvor		
Luna Alvor Village	★★★★	Aparthotel
Luna Alvor Bay	★★★	Aparthotel
Luna Clube Bismar	★★★	Apartamentos Turísticos
Vilamoura		
Luna Olympus	★★★★	Aparthotel
Albufeira		
Luna Alpinus	★★★★	Aparthotel
Luna Hotel da Oura	★★★	Aparthotel
Luna Falésias Mar	★★★	Apartamentos Turísticos
Luna Clube Oceano	★★★	Aparthotel
Luna Miramar	★★★★	Aparthotel
Fátima		
Luna Fátima Hotel	★★★★	Hotel
Setúbal		
Luna Esperança Centro Hotel	★★★★	Hotel
Serra da Estrela		
Luna Hotel dos Carquejais	★★★★	Hotel
Luna Serra da Estrela	★★★★	Hotel
Luna Chaleis da Montanha	★★★★	Hotel
ANGOLA		
Hotel Zombo	★★★	Hotel

Anexo 2

Análise SWOT do Grupo Luna

<u>Análise SWOT</u>		
	Positivos	Negativos
Internos (Organização)	<p>Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solida experiência na organização hoteleira; • Diminuição muito acentuada da dependência da contratação estática; • Boa pontuação dada pelos clientes ao nível de: Simpatia; Profissionalismo; Localização das unidades; Relação preço qualidade • Tipo de produto oferecido, apartamentos com serviço de hotel, com vantagens para famílias e estadias longas • Equipa sólida, com muita experiência e conhecimentos na operação hoteleira; • Uniformização e segmentação das bases de dado por diversos critérios • Equipa comercial com conhecimentos profundo do mercado e no Marketing Comercial; • Crescimento acentuado das receitas, 12% em 2014 e 19% em 2015 • Variedade na oferta, nas localizações e no regime de alojamento; • Unidades de média dimensão, muito flexíveis no serviço a prestar, 	<p>Pontos Fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento comercial com incapacidade para acompanhar as receitas ao momento em todas as unidades para todos os períodos. • Não acompanhamento em tempo real dos preços da concorrência; • Produtos simples sem valor acrescentado por incorporação de outros serviços. • Compras descentralizadas, com baixo nível de negociação e sem controlo rigoroso das quantidades compradas face às necessidades • Duplicação do trabalho administrativo, no lançamento dos documentos e na gestão do arquivo; • Falta de políticas de recursos humanos e gestão operacional do pessoal pouco eficiente; • Baixo nível de relação com os clientes habituais; • Serviço de internet de fraca qualidade nas unidades; • Consumo de energia com grande peso da na estrutura de custos de algumas unidades;

	passaram a oferecer conforto para os clientes de época baixa.	
Externos (Ambiente)	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notoriedade do Mercado Algarvio; • Condições de segurança do mercado; • Condições Climatéricas favoráveis; • Qualidade das praias; • Condições favoráveis ao desenvolvimento de turismo sénior, desporto, náutico e saúde; • Boas ligações aéreas através do Aeroporto de Faro; • Boas sinergias e contratos com empresas de serviços externos com <i>now-how</i> em novas tecnologias e sistema de informação para a gestão; • Qualidade dos campos de golfe; • Facilidade de comunicação (domínio de idiomas); • Estado do mar propício ao recreio e desportos náuticos; • Qualidade das marinas e portos de recreio; • Qualidade da gastronomia e vinhos; • Diversidade paisagística. 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sazonalidade; • Gestão de espaços públicos; • Qualidade da paisagem edificada; • Dificuldades no recrutamento de mão de obra qualificada no sector hoteleiro; • Não existe mão de obra disponível no mercado algarvio para acompanhar o crescimento do sector verificado nos últimos anos; • A concentração Excessiva do turismo produto sol e mar; • Mobilidade na região (rede viária e ferroviária); • Grande concentração urbana no litoral; • Fraca oferta de atividades culturais; • Acessibilidade dos espaços públicos e dos equipamentos turísticos para pessoas com mobilidade reduzida; • Aumento da carga fiscal sobre as empresas; • Escassa promoção de oferta turística relacionada com os produtos turísticos

		<p>complementares e em fase de desenvolvimento;</p> <ul style="list-style-type: none">• Carência de eventos de impacto nacional e internacional;• Excessiva concentração de eventos em época alta.
--	--	---