



OMBRIA

RESORT

**MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	2
2. PERTENCER AO OMBRIA RESORT	3
3. RESPONSABILIDADE PARTILHADA	4
4. RELAÇÕES DE TRABALHO	5
5. OBJETIVO DO MANUAL	6
6. POLÍTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	7
7. POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	9
7.1. Critérios para o Recrutamento e Seleção	10
7.2. Necessidade de Recrutamento.....	11
7.3. Análise	12
7.4. Definição do Perfil da Função	12
7.5. Recrutamento Interno	13
7.6. Recrutamento Externo	15
7.7. Recrutamento Misto.....	16
7.8. Recrutamento Eletrónico.....	17
7.9. Seleção.....	18
7.10. Decisão	26
8. POLÍTICA DE FORMAÇÃO	28
9. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	30
10. POLÍTICA DE MOTIVAÇÃO	32
11. POLÍTICAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	34
12. ANEXOS	37

1. INTRODUÇÃO

O **OMBRIA RESORT** procura recrutar, formar, motivar e reter os melhores profissionais, onde a experiência, os conhecimentos e as competências dos nossos colaboradores são o sucesso da nossa organização. Com base numa gestão de recursos humanos orientada através de um conjunto de políticas que procuram promover a sua valorização.

Sendo essencial o desenvolvimento de um processo de recrutamento e seleção estruturado, não só para fomentar o processo de renovação cultural e a revisão da estratégia da empresa, mas para apoiar os gestores e o departamento de recursos humanos na atração das pessoas certas para o lugar certo. Através de um processo que visa fortalecer a imagem empresarial no mercado de trabalho.

A sua correta utilização pode gerar diversas vantagens, como a adequação dos seus colaboradores aos seus cargos, de forma a promover a motivação e a produtividade, a redução da necessidade de formação, a redução da rotatividade de pessoal, entre outros.

Minimizar o risco de insucesso de um processo de recrutamento e seleção tornou-se prioridade na área dos recursos humanos, tendo em consideração a falta de conhecimento sobre as características culturais e os desafios das empresas.

Pretende-se neste sentido, que a organização defina uma metodologia para recrutar e selecionar os novos colaboradores. Uma vez que os recursos humanos podem revelar-se um fator crítico de criação de valor do **OMBRIA RESORT**, o processo de recrutamento e seleção apresenta-se como uma questão-chave que poderá comprometer o sucesso da organização.

Com o objetivo de cumprir este conceito, a empresa procedeu à definição de um conjunto de técnicas e procedimentos, com a finalidade de recrutar e selecionar os melhores candidatos para ocupar os cargos disponíveis dentro da organização. Ao mesmo tempo, cultiva um acompanhamento de especial atenção por parte da gestão de topo da empresa, sendo a sua importância tanto maior quanto mais estratégica for a função em causa.

2. PERTENCER AO OMBRIA RESORT

O sucesso a longo prazo da organização depende da sua capacidade para atrair, reter e desenvolver colaboradores capazes de garantir a continuidade e o crescimento sustentável, sendo esta a responsabilidade principal de todas as chefias.

A política do **OMBRIA RESORT** passa por contratar colaboradores com atitudes pessoais e competências profissionais, que lhes permitam um desenvolvimento a longo prazo na empresa. Neste sentido, é fundamental garantir que existe um forte alinhamento entre os valores do candidato e a cultura da organização.

As atitudes, as experiências relevantes e o alinhamento com os princípios do **OMBRIA RESORT** serão unicamente considerados no processo de seleção e recrutamento. Tendo em conta que, neste processo não será contemplada a origem do candidato, a nacionalidade, a religião, a raça, o género, deficiência, orientação sexual ou idade.

Apesar de existirem ferramentas específicas para melhorar o processo de seleção e recrutamento, a decisão de contratar um candidato permanece nas mãos do responsável, sendo esta decisão suportada pela equipa de RH.

3. RESPONSABILIDADE PARTILHADA

Num contexto laboral, as chefias revelam-se como os principais responsáveis pelo desenvolvimento de um ambiente, onde as pessoas estão comprometidas com o seu trabalho e empenhadas em dar o seu melhor para garantir o sucesso da organização.

Sendo como sua responsabilidade, todas as questões relacionadas com os colaboradores sob a sua influência, dentro dos limites estabelecidos pelas políticas e princípios, agindo este como decisor final.

A este nível, a estrutura de recursos humanos apoia as chefias no estabelecimento das necessidades de negócio e na definição dos requisitos correspondentes no que respeita aos colaboradores.

Neste sentido, a missão dos gestores de recursos humanos e das suas equipas é apoiar as chefias no alcance de resultados de negócios, através da otimização do desempenho dos seus colaboradores, e garantindo condições de trabalho exemplares.

4. RELAÇÕES DE TRABALHO

Desde a sua fundação que o **OMBRIA RESORT** tem procurado construir uma cultura baseada na confiança, no respeito mútuo e no diálogo. Neste sentido, a empresa e todos os seus colaboradores trabalham diariamente para desenvolver e manter relações pessoais positivas, sendo isso parte essencial da sua função.

O **OMBRIA RESORT** não só defende a liberdade de associação dos seus colaboradores e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva, como garante que a comunicação direta é estabelecida com frequência no local de trabalho.

No espírito de melhoria contínua, a organização tem incentivado duas vias de diálogo com os seus colaboradores, que vão para além dos aspetos tradicionais de negociação coletiva, a fim de partilhar conhecimentos, e em conjunto, encontrar oportunidades relacionadas com questões importantes como: a criação de valor partilhado, a saúde, a segurança no local de trabalho e a preocupação com o meio ambiente.

O **OMBRIA RESORT** e os seus colaboradores procuram neste sentido, a realização de todos os esforços necessários para o desenvolvimento de diálogos justos e construtivos, a superação de dificuldades e a implementação de acordos sustentáveis.

5. OBJETIVO DO MANUAL

O presente manual de procedimentos tem como objetivo a apresentação das políticas, práticas e diretrizes seguidas pelo departamento de recursos humanos no processo de recrutamento e seleção e na gestão de pessoas no desempenho das suas funções, de forma a fomentar a clareza e a transparência nas relações de trabalho.

A área de recursos humanos é constantemente desafiada a acompanhar as mudanças de cenários e manter as suas ações com foco no planeamento estratégico e nas diretrizes da organização. Portanto, a atualização dos profissionais desta área é fundamental para a padronização dos processos e otimização dos recursos, contribuindo assim para o desenvolvimento e o alcance de melhores resultados.

A estruturação deste manual é baseada nos subsistemas consolidados da área de recursos humanos, sendo customizado à cultura e estratégia da organização, proporcionando uma visão ampla sobre as possibilidades de atuação dos profissionais de gestão de pessoas.

6. POLÍTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A política de gestão de recursos humanos do **OMBRIA RESORT** é definida de acordo com a visão, missão e os valores, no sentido de garantir a existência de um conjunto de procedimentos e metodologias que contribuam diretamente para a melhoria dos processos de gestão e que permitam alcançar os objetivos do sistema de gestão da qualidade a que a organização se propôs, assegurando o envolvimento e a eficiência dos colaboradores.

As políticas de recursos humanos constituem um dos vetores mais relevantes de obtenção de vantagem competitiva. Tendo em conta que os recursos humanos constam o ativo mais importante de uma organização, o seu satisfatório envolvimento, e performance, dependem da concretização dos objetivos organizacionais. Nesta perspetiva, a utilização de técnicas de gestão de recursos humanos aplicadas, direta e indiretamente, sobre as pessoas é, não apenas desejável, como indispensável.

Através da mesma pretende-se obter, por parte de todos quantos desenvolvem a sua atividade profissional na empresa, uma resposta de excelência às necessidades dos nossos clientes, prestigiando a organização e associando-lhe uma imagem extremamente merecida de qualidade e credibilidade.

A integração dos colaboradores no **OMBRIA RESORT** realiza-se através de procedimentos de acolhimento, formação e acompanhamento, de modo a promover a máxima participação no mesmo. A fase de recrutamento com base nos conhecimentos, capacidades e competências prossegue na seleção e termina com o acolhimento e integração da pessoa na organização.

Sob o ponto de vista interno, pretende-se promover o desenvolvimento profissional individual, em alinhamento com os valores e a cultura organizacional, os objetivos e estratégias empresariais, a valorização da ética e do trabalho multidisciplinar, enquanto fatores positivos ao serviço dos nossos clientes e consecução de um bom ambiente de trabalho.

Socialmente pretende-se prevenir os riscos psicossociais do trabalho, preservar a saúde e a segurança dos trabalhadores e, ainda que estes desenvolvam comportamentos profissionais com o mínimo de impacto negativo no meio ambiente.

Para esse efeito, o **OMBRIA RESORT** obriga-se a observar o respeito pela igualdade de oportunidades, sendo que, todas as práticas, políticas e procedimentos laborais devem ser orientados nesse sentido e os profissionais ao seu serviço devem igualmente pautar a sua atuação por rigorosa objetividade e imparcialidade.

A empresa procura estabelecer uma relação com os seus colaboradores que dê resposta às necessidades de ambas as partes e motive o desenvolvimento pessoal e a qualificação profissional, com base em critérios objetivos.

A análise das políticas de recursos humanos será desenvolvida ao longo de cinco eixos:

- Política de Recrutamento e Seleção
- Política de Formação
- Política de Remuneração
- Política de Motivação
- Política de Avaliação do Desempenho

7. POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A política de recrutamento e seleção do **OMBRIA RESORT**, orientada pelos objetivos da política de gestão de recursos humanos, visa promover a seleção de colaboradores, de acordo com os requisitos legais, técnicas e competências necessárias à prestação de serviços de qualidade por parte da organização, tendo como base os objetivos seguintes:

- ✓ Respeitar os requisitos legais em matéria de recrutamento e seleção;
- ✓ Estabelecer transparência no processo de recrutamento e seleção garantindo a igualdade de oportunidades e não discriminação no tratamento a todos os candidatos (internos/externos);
- ✓ Atrair e identificar candidatos com requisitos e competências adequadas à função conforme estabelecido no Manual de Descrição e Análise de Funções;
- ✓ Promover um adequado acolhimento, integração e retenção dos colaboradores.

O **OMBRIA RESORT** assume uma estratégia que visa angariar candidatos com um perfil adequado aos requisitos das funções, escolhendo os que pressupõem uma maior capacidade de adaptação aos postos de trabalho. Como também procura promover oportunidades que permitam a motivação e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, que assentam em quatro pilares fundamentais:

- Formação compatível e/ou experiência comprovada;
- Capacidade para trabalhar em equipa;
- Solidariedade e respeito pelas diferenças;
- Interiorização da missão e dos valores da organização.

Neste sentido, o recrutamento e a seleção constituem um processo comparativo, que analisa cada candidato frente ao perfil necessário (requisitos para o cargo, conhecimentos técnicos e competências) para o cargo em análise e em relação aos demais candidatos. Baseando-se em fontes credíveis que proporcionam a obtenção do número suficiente de candidaturas válidas, que reúnam os requisitos pretendidos para as várias funções constantes no Manual de Análise e Descrição de Funções.

7.1. Critérios para o Recrutamento e Seleção

Qualquer candidato a emprego tem o direito à igualdade de oportunidades e de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego, não podendo ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever, Sem prejuízo de fatores que constituam requisito justificável e determinante para o exercício da atividade profissional a contratar, em virtude da natureza dessa atividade ou do contexto da sua execução.

Os critérios de recrutamento e seleção praticados no **OMBRIA RESORT** para o preenchimento de vagas seguem princípios como:

- **“Igualdade de oportunidades e não-discriminação”**, que garantem condições iguais a todos os candidatos durante os processos de recrutamento e seleção, designadamente no que se refere ao género, raça, origem étnica e social, religião ou crença, mas opiniões políticas ou quaisquer outras referentes a propriedade, nascimento, deficiência, idade ou orientação sexual;
- **“Valorização das potencialidades”**, procura-se determinar o conjunto de aptidões, características, conhecimentos e competências mais compatíveis com o perfil de exigências, de modo a fazer prever o sucesso na adaptação à função;
- **“Identificação de pessoas-chave”**, para o reconhecimento das expectativas dos recursos internos, com vista à priorização da mobilidade funcional e/ou geográfica, no sentido de estimular a motivação;
- **“Legalidade”**, no cumprimento integral da legislação laboral em vigor, garantindo a confidencialidade no tratamento dos dados.

Estes critérios estão na base da seleção dos candidatos, após a análise curricular e/ou das fichas de candidatura, a realização de entrevistas ao longo das várias fases do processo e, eventualmente, a aplicação de testes, com vista à elaboração de um parecer que contribua para a decisão final para admissão de novos colaboradores, onde a entrevista tem a ponderação mais significativa.

7.2. Necessidade de Recrutamento

Para dar início ao processo de recrutamento dever-se-ão comparar os recursos humanos existentes com as exigências dos novos objetivos e/ou estratégias. E relacionar as competências existentes internamente com as necessidades da empresa, para que não sejam criadas situações de sobrecarga de trabalho ou de sub-emprego, e se mantenha a produtividade e a prestação de um serviço de qualidade.

Tendo em conta que o objetivo do recrutamento é integrar a pessoa certa para o lugar certo dentro do contexto da equipa em que irá trabalhar, é necessário que a pessoa a integrar possua capacidade física, psicológica e de integração na equipa, habilitações e nível cultural adequados, e que possa encontrar um fator de realização pessoal no trabalho a desenvolver.

A abertura de uma vaga para emprego surge após o alinhamento entre o gestor solicitante e a área de recursos humanos, podendo ser motivada por uma saída, uma substituição, ou um novo posto de trabalho.

Antes do momento da divulgação da vaga é necessário que o responsável hierárquico elabore um pedido, e que o submeta à sua chefia para aprovação e o transmita ao serviço responsável pelo recrutamento.

É importante que a solicitação da vaga contenha: o cargo, remuneração, área de destino, atividades, pré-requisitos (experiência, escolaridade, conhecimentos técnicos e específicos, entre outros), tipo de contrato de trabalho (efetivo, temporário, prestação de serviços, etc.) e motivo da contratação.

O **OMBRIA RESORT** tem trabalhado com o conceito de tarefas no momento da divulgação de uma vaga, no entanto, atualmente além de procurar profissionais que possuam a experiência necessária para fazer face ao pedido, têm adotado também o conceito das competências.

Este conceito abrange as competências organizacionais e individuais, sendo de extrema relevância definir as competências necessárias para cada cargo, de acordo com a área de atuação e as estratégias corporativas.

7.3. Análise

A direção de recursos humanos procede à análise do pedido, que contém uma série de informação ao nível da qualificação, remuneração, data e duração da necessidade, entre outras.

O diagnóstico da pertinência do pedido é realizado pelo serviço de pessoal ou através de um serviço de controlo de gestão. Por meio de uma grelha de questões, o serviço de pessoal verifica se todas as soluções de melhoria da produtividade foram analisadas antes de recorrer ao aumento ou manutenção de efetivos.

As soluções provisórias (trabalho temporário, contrato de duração determinada, pessoal disponibilizado por uma empresa exterior, subcontratação, entre outras) são igualmente consideradas.

A análise do pedido contém também um aprofundamento das diferentes dimensões do posto de trabalho, permitindo uma análise funcional (nível de conhecimento, formação e experiência necessária), análise psicológica e psicossociológica (meio envolvente do posto de trabalho) e variáveis circunstanciais.

7.4. Definição do Perfil da Função

O processo de recrutamento não deve existir sem a elaboração da definição do perfil da função, pois caso não exista uma definição adequada ou atualizada é necessário efetua-la ou revê-la no momento do recrutamento.

Com efeito, esta definição permite definir a necessidade e os critérios de recrutamento, sendo também necessária para apresentar a função aos candidatos e para a integração daquele que for selecionado.

A definição da função deve estar o mais próximo possível da realidade, de forma a diminuir o risco de insatisfação no momento da integração, e a percentagem de insucesso.

Qualquer que seja o nível da função a desempenhar, esta requer determinadas exigências, que devem ser reunidas num perfil da função, que engloba os seguintes aspetos:

- Descrição das tarefas e responsabilidades inerentes à função a desempenhar pelo novo colaborador;
- Formação desejada, por exemplo: ensino primário, formação profissional, especialização, ensino superior;
- Experiência desejada, tipo e duração;
- Competências necessárias para a função, por exemplo: conhecimentos de línguas, conhecimento dos programas de computador, talento para o negócio, aptidões para liderar, facilidade de relacionamento;
- Traços de personalidade desejados, por exemplo: forte motivação, desejo de aprender, espírito de equipa, grande capacidade de trabalho, exatidão, destreza manual, robustez física, iniciativa, flexibilidade, resistência a trabalhos repetitivos.

Os candidatos devem dispor não só de experiência profissional e conhecimentos necessários, como também devem apresentar alguns traços de personalidade e capacidade de integração na equipa existente.

7.5. Recrutamento Interno

Existem diferentes meios de divulgação de vagas para emprego numa organização. Fontes internas ou externas, podem ser utilizadas para atrair candidatos que estejam disponíveis e interessados, e ainda que apresentem probabilidades de atender aos requisitos preestabelecidos pela organização.

Os postos de trabalho com necessidades de recrutamento são geralmente propostos prioritariamente aos colaboradores da empresa, principalmente ao nível de postos de chefia e de quadros.

Sendo necessário um equilíbrio entre o recrutamento externo e a promoção interna, no que diz respeito ao âmbito da política de promoção interna. Neste sentido, a

empresa só deve recorrer ao recrutamento externo, quando não existirem possibilidades de recrutamento interno.

A expressão recrutamento interno é frequentemente utilizada para sublinhar que, mesmo que o candidato seja colaborador da empresa, este deve efetuar todas as diferentes etapas do processo de recrutamento, sendo sujeito aos mesmos testes que os candidatos externos.

O recrutamento interno assenta sobre:

- **A existência de um sistema de informação sobre os postos de trabalho disponíveis:** anúncios, notas de serviço, que são utilizados em conjunto ou separadamente;
- **A exploração direta dos ficheiros existentes:** triagem a partir das informações disponíveis e dos critérios de seleção, das pessoas suscetíveis de ocupar o posto de trabalho permitindo realizar um pedido de oferta restrito;
- **A existência de um plano de carreiras:** por cada período de férias, o pessoal é destacado no quadro do plano de carreiras para ocupar o posto de trabalho e fazer a substituição, solicitando as condições para o fazer.

O recrutamento interno pode ser considerado:

- **Vertical:** conduzindo a promoções;
- **Horizontal:** quando existem transferências de posto de trabalho;
- **Diagonal:** quando existe transferência com promoção.

Fontes de recrutamento interno:

- a) **Transferência:** permite que os colaboradores encontrem novos desafios na mesma empresa e privilegia a mobilidade horizontal;
- b) **Reconversão:** permite a ocupação de novos lugares na organização e promove a aquisição de novas competências por parte dos colaboradores;
- c) **Promoção:** ocorre com a ocupação de um lugar com uma responsabilidade elevada por parte de um elemento interno, premiando-lhe o desempenho.

7.6. Recrutamento Externo

Consiste num recrutamento realizado no exterior da organização, que procura candidatos disponíveis no mercado, ou nas empresas especializadas no processo de recrutamento e seleção de profissionais com o potencial pretendido.

7.6.1. Fontes de Recrutamento Externo

- a) **Recrutamento académico:** as empresas procuram recrutar candidatos finalistas com elevado potencial nas universidades, ou estabelecer parcerias com as escolas académicas para a realização de estágios académicos ou profissionais;
- b) **Centros de emprego:** onde as empresas podem encontrar um vasto leque de candidatos para a vaga em questão;
- c) **Empresas especializadas:** por solicitação do contratante, selecionam um vasto leque de candidatos e apoiam a empresa no momento da seleção;
- d) **Headhunting:** permite a identificação do melhor candidato potencial ao lugar e a mobilização de recursos para a sua contratação. Esta forma de recrutamento é muitas vezes solicitada a empresas especializadas, mas pode igualmente ser realizada pela organização contratante;
- e) **Anúncios:** são concedidos a partir do perfil da função, podendo ou não identificar a empresa onde existe a vaga de emprego, mas identificam a função, descrevem os principais objetivos e o perfil desejado. O modelo do anúncio criado pelo **OMBRIA RESORT** pretende corresponder aos *standards* de qualidade definidos pela empresa, ao mesmo tempo que procura não incluir demasiada informação genérica (que permitam atrair candidaturas não correspondentes às exigências), nem tão complexas que dificultem a leitura dos candidatos. A sua finalidade é obter um número suficiente de boas candidaturas para efetuar uma seleção (ver anexo 1);
- f) **Candidaturas espontâneas:** consiste num arquivo de candidaturas que chegam à organização através do envio de um *email*, carta com *curriculum vitae*, ou através do *site* da empresa: recruitment@ombria.com na *web*

- mediante o preenchimento do formulário de candidatura espontânea (ver anexo 2);
- g) **Processos anteriores de recrutamento e seleção:** podem existir na base de dados da empresa alguns currículos de candidatos que a empresa guardou de um processo de recrutamento anterior e que receberam uma opinião positiva sobre o candidato, mas não chegaram a ser admitidos;
 - h) **Indicação de candidatos por parte dos funcionários da organização:** os próprios colaboradores da empresa recomendam profissionais que se situam no mesmo mercado para participar no processo de seleção;
 - i) **Fóruns de emprego (*job conventions*):** trata-se de uma reunião de várias empresas não concorrentes que possuem necessidades idênticas de recrutamento, e jovens diplomados pré-selecionados;
 - j) **Recrutamento *online*:** permite recrutar talentos a um baixo custo, aumentar os horizontes do recrutamento e a rapidez de informação, que possibilitam a candidatura a várias oportunidades de trabalho a partir da sua própria casa;
 - k) **Empresas externas de recrutamento:** são empresas especializadas em recrutamento e seleção, recolocação de profissionais, admissão de profissionais temporários, para atender às necessidades organizacionais;
 - l) **Palestras e conferências:** são essenciais para a divulgação da própria empresa e como fonte de recrutamento podem servir para o preenchimento de determinadas vagas.

7.7. Recrutamento Misto

O recrutamento misto é uma combinação do recrutamento interno e externo, que procura fazer face às desvantagens destes dois tipos de recrutamento.

7.7.1. Tipos de Recrutamento Misto

- **Recrutamento externo seguido de recrutamento interno:** ocorre quando não se obteve o resultado desejado no recrutamento externo;

- **Recrutamento interno seguido de recrutamento externo:** a organização dá prioridade aos seus recursos humanos, no entanto, não havendo candidatos com as características que a empresa pretende passar então para o recrutamento externo;
- **Recrutamento interno e externo simultaneamente:** ocorre quando existe uma elevada necessidade de preencher uma vaga.

As fontes utilizadas para este tipo de recrutamento são as mesmas do recrutamento interno e externo.

7.8. Recrutamento Eletrónico

Com o início das novas tecnologias surgiram ferramentas contemporâneas e inovadoras que permitiram uma maior interação entre as pessoas. Por sua vez as organizações observaram também que estes instrumentos poderiam promover, divulgar o seu produto e a sua marca no mercado, e a futuros clientes, com vantagem competitiva face à concorrência.

Este tipo de recrutamento consiste num conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, receção e realização de triagens de candidatos *online*. Permite, desta forma, não apenas introduzir filtros que possibilitam a triagem de candidatos (nomeadamente quanto à idade, habilitações, residência, anos de experiência, etc.), mas, igualmente, alguns testes de avaliação de competências no que respeita a conhecimentos de línguas, de informática e de aptidões intelectuais e competências comportamentais.

7.8.1. Fontes de Recrutamento Eletrónico

- a) **Páginas web da organização:** os candidatos podem inserir dados biográficos, em campos previamente estruturadas. Esta estruturação permite que a empresa receba apenas a informação que considera prioritária. Tem como vantagem permitir que a organização compare os candidatos com facilidade,

sendo também possível que o candidato envie documentação anexa à candidatura.

- b) **Páginas web de organizações especializadas em recrutamento:** os candidatos interessados em oferecer o seu trabalho e as empresas que pretendem fazer recrutamento podem aceder a estas páginas. A maioria destas páginas são gratuitas, tanto para as empresas como para os candidatos (ex.: superemprego.sapo.pt; expressoemprego.pt; netemprego.pt, entre outras), e possuem uma opção que permite partilhar a oferta de emprego no sentido de ampliar a variedade de candidatos, e estimular os cidadãos a recomendar possíveis amigos interessados nas mesmas.

7.9. Seleção

A seleção é realizada após as candidaturas reunidas no processo de recrutamento, tendo como objetivo comparar os perfis dos candidatos e as exigências do cargo, sendo necessário um ajuste entre o perfil e as características dos candidatos.

Este processo pode ser efetuado com recurso a diversas técnicas e metodologias, o que dependerá das características do cargo a preencher, do perfil do candidato desejado, dos meios disponíveis para o fazer e dos objetivos da própria organização.

Existem três métodos de seleção distintos:

- **Colocação:** quando existe apenas um único candidato para uma vaga de emprego, em que o mesmo pode ser selecionado ou rejeitado;
- **Seleção Clássica:** quando existem vários candidatos para uma só vaga, sendo o candidato mais adequado selecionado para desempenhar a função;
- **Classificação:** quando existem vários candidatos para várias vagas diferentes, onde os candidatos são integrados nas funções onde mais se enquadram.

Existem pelo menos duas fases sequenciais no processo de seleção em que filtram as candidaturas até chegar ao candidato escolhido. A primeira fase da seleção visa efetuar uma análise dos dados curriculares e profissionais dos candidatos, excluindo

aqueles que não cumprem objetivamente os requisitos estabelecidos para a função em causa. Reduzir um elevado número de candidatos para um número razoável, com o objetivo de selecionar o melhor ou os melhores candidatos para o cargo.

Posteriormente, a segunda fase da seleção procura saber mais sobre cada candidato e avaliar a sua preparação para as exigências da função, além de considerar também a objetividade da informação curricular e valorizar as dimensões complementares da sua personalidade e do seu percurso de vida.

7.9.1. Técnicas de Seleção

O processo de seleção é composto por uma fase inicial que consiste na recolha de dados informativos sobre a vaga que pretende ser preenchida. Estes dados serão transformados posteriormente numa linguagem técnica e num contexto que fará referência aos aspetos psicológicos e físicos essenciais para a prática favorável das funções.

Sendo possível determinar as técnicas de seleção mais adequadas a cada caso, estas diversas técnicas podem complementar-se umas às outras, tendo em conta que sozinhas não permitem avaliar de forma profunda um candidato ou permitir uma perspetiva ampla do seu profissionalismo.

Estes métodos devem ser adaptados à função da vaga disponível à qual é pretendido selecionar, sendo que existem técnicas mais apropriadas do que outras para a procura dos fundamentos de determinados critérios.

As técnicas de seleção devem ter requisitos de qualidade práticos, fiáveis, específicos e úteis, que respeitem os parâmetros da ética, na procura da privacidade e confidencialidade dos candidatos, conforme as exigências legais.

O processo de seleção é composto pelas seguintes técnicas:

- **Análise curricular:** é um passo inicial relevante que dispensa a presença do candidato. Tem como objetivo a pré-seleção dos candidatos e a eliminação dos que não correspondem aos pré-requisitos estipulados pela organização. Sendo posteriormente efetuada uma análise detalhada ao currículo de cada candidato

para o destaque dos seus conhecimentos, competências, habilidades e atitudes, que auxiliarão na tomada de decisão e na formulação de questões ao candidato numa etapa seguinte do processo.

- **Verificação de referências:** pesquisa de referências profissionais e particulares com vista a confirmação da veracidade das informações obtidas. Assim como, investigar o grau de referências correspondentes à *performance* laboral dos candidatos nas suas atividades profissionais anteriores, por via telefónica, pessoalmente ou por carta de recomendações.
- **Dinâmica de grupo:** realização de várias práticas conjuntas e jogos de âmbito social e político que pretendem estimular a coesão e o convívio de um grupo. Esta dinâmica visa compreender a atividade do grupo em relação à competição, colaboração e liderança entre ambos.

É importante que seja definida a estrutura da dinâmica a ser utilizada, considerando:

- ✓ Alinhamento das atividades com os aspetos a serem observados;
 - ✓ Definição do número de participantes, tempo de duração, recursos necessários, espaço e material;
 - ✓ Organização das atividades (“quebra-gelo”, apresentação e exercícios);
 - ✓ Estabelecimento da forma de condução (alinhamento entre o condutor da dinâmica e os demais observadores), (ex. jogos que proporcionem oportunidades de integração do grupo, exibição de filme para solução de um problema).
- **Entrevista de seleção:** é a técnica mais aplicada no processo de seleção tendo em conta que permite estabelecer uma relação direta com o candidato, para o esclarecimento de dúvidas que possam existir de etapas anteriores ao processo de seleção. Tem como finalidade a verificação das referências presentes no currículo do candidato, para analisar se as mesmas correspondem ao perfil que a vaga requer. No entanto, esta técnica também pretende avaliar as capacidades comunicativas, de lideranças, entre outras; os seus objetivos; fatores intelectuais e morais como a sua personalidade; bom senso, capacidade de relacionamento interpessoal, imaginação e ambição. E

conhecer também os seus aspetos exteriores como a sua apresentação, fisionomia e o seu comportamento não-verbal (olhar, sorriso, etc.).

- **Questionário:** requer um levantamento de informações tendo em conta um conjunto de questões estruturadas, que visam a avaliação de atitudes, comportamentos e convicções. Este pode ser executado através da escrita, o que permite que o entrevistador não esteja presente, tendo como vantagem facilitar a interrogação de um número elevado de candidatos num curto espaço de tempo. Este questionário pode inquirir sobre as referências biográficas, as habilitações literárias, os conhecimentos e experiências profissionais, as expectativas de carreira, as motivações salariais, entre outras questões sobre o candidato.
- **Testes:** consiste num grupo de provas que permite reconhecer pontos fracos que possam representar uma contra-indicação para o cargo profissional, e identificar os comportamentos dos candidatos para o conhecimento e adequação dos perfis dos candidatos ao tipo de função profissional.
Existem alguns tipos de testes de seleção como:
 - Testes de aptidão: visam avaliar para uma determinada função as aptidões particulares como: visão, motora, intelectual, entre outras. Possibilitam obter dados específicos, e apresentam um valor informativo positivo relativamente ao grau de eficácia na atividade considerada. Podem ser incluídos nesta categoria os testes de inteligência e de conhecimentos.
 - Testes de personalidade: pretendem avaliar a personalidade do candidato através de questionários de temperamento ou inventários de personalidade. A sua aplicação sendo considerada delicada, requer que seja feita por psicólogos profissionais com formação clínica.
 - Provas de situação: têm como objetivo simular um acontecimento de forma mais real possível da situação profissional futura, com vista a inserção dos elementos do cargo e da personalidade.
- **Assessment centers:** consistem numa simulação de acontecimentos reais realizada em contexto laboral, que posiciona os candidatos em situações problemáticas e desafiantes. É usada mais propriamente em cargos de cariz

técnico ou em contextos que exijam um elevado grau de criatividade espontânea.

7.9.2. Entrevista de Seleção

A entrevista de seleção é o método de avaliação mais utilizado, tendo como objetivos a prestação de informação ao candidato sobre a organização e as funções do seu novo posto de trabalho; dar a oportunidade ao candidato de revelar informações sobre o seu historial profissional e motivações futuras, e verificar se este corresponde ao perfil que o cargo exige. A entrevista disponibiliza ao candidato um momento para defender com argumentos convincentes os seus pontos de vista e as suas experiências.

Durante a realização da entrevista, o entrevistador deve utilizar uma linguagem simples e compreensível, com conteúdo atrativo para absorver toda a informação que necessita da parte do candidato, e poder esclarecer qualquer dúvida que o entrevistado apresente sobre a empresa.

Antes de iniciar a entrevista, é importante fazer a preparação da mesma, para informar corretamente o candidato sobre a vaga a ser preenchida, sendo que as condições e as tarefas da mesma devem ser conhecidas por parte do entrevistador. Nesta fase o entrevistador deverá estar totalmente esclarecido sobre a informação contida no currículo do candidato para poder elaborar questões esclarecedoras e pertinentes sobre o seu historial de vida profissional, pessoal e social.

O sucesso da entrevista implica que o entrevistador tenha elaborado um esquema de entrevista que lhe permita recolher os dados pertinentes. Este esquema deve ser realizado em três fases: o acolhimento do candidato, a procura da informação e a apresentação do posto de trabalho.

No decorrer da preparação da entrevista serão abordadas cinco etapas como a:

- **Seleção dos entrevistados:** os critérios para a seleção do grupo a entrevistar devem ser cuidadosamente analisados;
- **Grelha de distribuição dos entrevistados:** elaboração de uma grelha para inserir informações sobre as características de cada um dos candidatos a ser entrevistado;
- **Guião da entrevista:** consiste num material de apoio à realização da entrevista, em que são enumerados temas que devem ser desenvolvidos e considerados importantes para o desempenho da função, como os dados pessoais; a formação académica/profissional; o percurso profissional; a motivação e as expectativas; os projetos pessoais e profissionais; os tempos livres; os aspetos positivos em defesa da sua candidatura; a avaliação da entrevista; e os aspetos conclusivos (ver anexo 3);
- **Criação de um ambiente agradável e um clima propício à comunicação:** o ambiente físico e psicológico deve ser preparado para a realização da entrevista, onde deve ser mantido um contexto profissional e facilitador da comunicação, onde o entrevistador deve utilizar uma linguagem verbal e não-verbal que ajude a descontrair o entrevistado;
- **Garantia de privacidade:** a entrevista deve ser realizada no gabinete do entrevistador, para que seja garantida a privacidade da mesma, e para que sejam evitadas possíveis interferências.

A realização da entrevista é composta pelas seguintes fases:

1ª Fase – Apresentação: em que há um primeiro contato com o candidato, e onde é promovido um clima descontraído para o desenvolvimento eficaz da entrevista;

2ª Fase – Introdução: esta é uma fase mais aberta, em que é permitido que o candidato fale sobre o que entender. O entrevistador também poderá clarificar alguns aspetos sobre a organização, assim como também poderá falar sobre o seu papel na mesma;

3ª Fase – Processamento da entrevista: o entrevistador recolhe informação que necessita, assim como fornece ao entrevistado a informação que ele deseja, para à

posteriori tomar a decisão que achar mais adequada. O entrevistador elabora uma avaliação da personalidade do entrevistado, através da observação de comportamentos e atitudes, e da pesquisa das suas características pessoais e profissionais;

4ª Fase – Síntese e conclusão da avaliação do candidato: esta é a fase de finalização da entrevista, em que constam os agradecimentos ao entrevistado pela sua colaboração e participação. Esta despedida deve ser feita de forma empática, para que o candidato sinta que a sua participação foi vantajosa e fique com uma agradável impressão da empresa.

As entrevistas de seleção podem ser categorizadas conforme o seu método de realização, atendendo ao nível de estruturação e número de participantes.

Dos principais tipos de entrevistas destacam-se os três seguintes:

- **Entrevista estruturada:** é preparada antecipadamente e respeita um conjunto de questões definidas previamente, que se adequam às próprias características da função. Tem como objetivo a verificação e recolha de informações suplementares no currículo do candidato, sendo uma das técnicas mais usadas nos processos de seleção, devido ao alcance de bons níveis de validade preditiva;
- **Entrevista não estruturada:** possui um caráter informal e pode ser realizada sem recurso a qualquer tipo de planificação inicial, sendo executada presencialmente ou por via telefone. Apresenta como vantagem uma rapidez de realização, e como desvantagem o esquecimento por parte do entrevistador de importantes dados para o exercício da função, sendo uma técnica que possui um índice inferior de validade preditiva;
- **Entrevista semiestruturada:** são utilizadas questões fundamentadas teoricamente, e seguidas de forma aleatória pelo entrevistador, com vista o aprofundamento evolutivo da amostra que está a ser pesquisada. Nesta entrevista o nível de ambiguidade é menor do que na entrevista não estruturada, na medida em que o entrevistado pode ser interrompido no decorrer do seu discurso, para que a informação pretendida seja recolhida com eficácia.

Quando ao seu formato, existem alguns tipos de entrevistas como:

- **Entrevista individual:** existem dois interlocutores, o entrevistador e o entrevistado, o que facilita um ambiente mais confortável tendo em conta que esta entrevista possui apenas a presença de um entrevistador. É um procedimento de maior rapidez e que requer menos custos;
- **Entrevista de painel:** é uma entrevista efetuada por vários técnicos responsáveis pela função ou pelos recursos humanos. Permite que profissionais de diferentes áreas possam inquirir o entrevistado sobre diferentes assuntos. É bastante mais extensa, requer mais custos e está dependente da disponibilidade dos diversos entrevistadores;
- **Entrevista em série:** constitui um grupo de entrevistas individuais, realizadas sucessivamente, cada uma delas através de um profissional diferente. É um processo bem mais demorado e dispendioso, que requer bastante do candidato, sendo prejudicial para o próprio na medida em que pode colocar em causa a sua argumentação e naturalidade;
- **Entrevista de grupo:** consiste num género de entrevista que permite entrevistar vários candidatos à mesma função em simultâneo. Possibilita o debate de determinados temas em contexto de grupo. É uma entrevista que permite a redução do tempo e de custos, promovendo um ambiente mais confortável e informal;
- **Entrevista de stresse:** tem como objetivo o confronto do candidato com uma situação simulada, em que o entrevistador adota um papel de hostilidade, que permite avaliar a capacidade do candidato para gerir as suas emoções e atitudes em situações semelhantes;
- **Entrevista social:** visa a avaliação dos candidatos num contexto descontraído e informal, para a contratação de um quadro ou membros de chefia;
- **Entrevista por telefone:** é utilizada quando é pretendido confirmar algumas informações sobre o entrevistado, que à partida já é conhecido pelo entrevistador;
- **Entrevista virtual:** é uma entrevista realizada de forma virtual, que contem questões habitualmente utilizadas noutras entrevistas;

- **Entrevista espontânea:** tem como objetivo recolher informação sobre um determinado conteúdo, e solicitar a opinião do entrevistado relativamente à análise de certos acontecimentos.

7.10. Decisão

Posteriormente à finalização das entrevistas e à realização dos testes, o departamento de recursos humanos ou a empresa externa responsável pelo processo de recrutamento e seleção, apresenta os candidatos selecionados ao responsável hierárquico que fez o pedido, e este realiza uma última entrevista para selecionar o colaborador para o cargo disponível na organização. Sendo a decisão final geralmente tomada pelo responsável hierárquico a partir do conjunto de dados recolhidos.

Decorrido um período de tempo de exercício na função, a organização deve proceder a uma avaliação do processo de recrutamento e seleção. Este mecanismo é fundamental para avaliar o grau em que o recrutamento suscitou os resultados e de que forma poderá ser necessário tomar medidas corretivas e de melhoria em futuros processos.

Uma vez selecionado o candidato, é necessário assegurar nas melhores condições o seu acolhimento e a sua integração, sendo que o sucesso da sua integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração.

A organização deverá dar a conhecer os aspetos que a caracterizam, nomeadamente a sua missão, história, cultura empresarial, comportamento organizacional, direitos e deveres sociais, e ainda informar o novo candidato dos diferentes níveis hierárquicos e responsabilidades que cada um tem a seu cargo.

Ao novo colaborador também compete formalizar a sua apresentação para que a empresa o possa conhecer melhor e dinamizar o ambiente de trabalho de acordo com o seu perfil.

No primeiro dia em que o colaborador inicia as suas funções e após a assinatura do contrato, deve ser colocado à sua disposição o manual de acolhimento e integração.

Para fornecer informações que facilitam a sua integração na organização e para conhecer a organização do ponto de vista institucional, as suas políticas, estrutura e funcionamento, devidamente enquadrados nos objetivos gerais da instituição e nas suas áreas estratégicas de atuação.

8. POLÍTICA DE FORMAÇÃO

A formação profissional dá a possibilidade aos colaboradores de adquirirem ou aperfeiçoarem os conhecimentos, as qualificações e os comportamentos necessários para assumirem com competência as funções atuais e as que lhe virão a ser exigidas no futuro, assumindo-se, desse modo, como um fator estratégico para o desenvolvimento das organizações, na medida em que permite uma constante adequação ao meio envolvente e acrescenta valor ao que é produzido.

A formação deve ser encarada como um recurso a utilizar para atingir determinados fins: melhorar a qualidade do trabalho, preparar o profissional para o melhor desempenho da sua função, melhorar os pontos fracos e reforçar as suas competências.

O sucesso de um plano de formação está, entre outros fatores, associado ao envolvimento da hierarquia da organização, garantindo as condições materiais e psicológicas para a viabilização do processo pedagógico. Tendo em conta, que a formação não produzirá valor acrescentado significativo se não houver condições organizacionais para a aplicação dos saberes adquiridos.

A aplicação de métodos eficazes no planeamento de uma formação revela-se útil em três momentos importantes da sua realização. O diagnóstico de necessidades de formação corresponde ao levantamento das necessidades de formação numa perspetiva da organização e dos colaboradores envolvidos. Esta fase implica necessariamente recolha de informação que precise as limitações existentes face às mudanças pretendidas.

Os principais meios são:

- **Descobrir:** através da avaliação de desempenho, os colaboradores que necessitam de formação;
- **Verificar:** pela observação, a evidência de trabalho ineficiente;
- **Pesquisar:** através de questionários que coloquem em evidência as necessidades de formação;
- **Responder:** as solicitações de supervisores e gerentes.

A programação da formação para atender às necessidades deve seguir um conjunto de métodos e técnicas articuladas com as opções feitas ao nível do planeamento e naturalmente decorrentes do estudo realizado para determinar as necessidades de formação.

Assim devem ser colocadas as seguintes questões:

“Para quê formar? Quem formar? Como formar? Quando formar?” Levam a definir e classificar os métodos pedagógicos e operacionais da formação.

A escolha de métodos de formação está relacionada com os objetivos e com os grupos. As organizações podem realizar formação dentro (*on job*) ou fora da organização, a tempo inteiro ou não, tudo dependendo da disponibilidade e impacto que se pretende atingir com estas ações.

Sendo que, numa organização com 10 a 20 colaboradores torna-se difícil programar no dia-a-dia ações de formação que envolvam metade dos seus colaboradores. Neste caso há que fazer aderir os colaboradores à formação e programa-la num horário acessível, por exemplo, em horário pós-laboral.

As práticas dominantes da avaliação da formação estão, (para além daquelas que passam por uma avaliação dos resultados da aprendizagem que valida os conhecimentos adquiridos) caracterizadas pelo nível de satisfação obtido pelos formandos. Esta satisfação está ligada aos fatores que envolvem a ação de formação, tais como o ambiente, a personalidade do formador, os métodos pedagógicos e os suportes.

A avaliação efetuada deverá incidir também na questão de saber se os formandos utilizaram o que aprenderam e se a utilização dos conhecimentos e competências, obtidos na ação de formação, tem repercussões no desempenho.

9. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

A organização dispõe, dentro do quadro das leis do mercado, de uma certa liberdade de apreciação para a sua política salarial. As grandes opções da sua política de remuneração devem permitir o controlo da massa salarial e ter em consideração as ligações entre remuneração, motivação e desempenho. Do ponto de vista contabilístico e económico, a remuneração representa um dos custos mais importantes para a organização.

Para os trabalhadores, pelo contrário, ela representa a principal fonte de rendimento, pois é o que assegura os seus meios de subsistência e a sua inserção social.

Pode ser considerada como um importante fator de motivação, como um sinal de satisfação, que o indivíduo recebe da organização, e um instrumento de gestão destinado a melhorar as performances dos colaboradores. No entanto, sendo um custo, rendimento e fator de motivação, a remuneração pode também ser fonte de desacordo e conflitos.

Uma análise das diversas formas de remuneração supõe antes de mais uma breve análise das suas principais componentes. Esta operação permitirá evidenciar as possibilidades de que dispõe uma organização para modular a remuneração em função de uma política salarial particular que lhe convenha.

Remuneração Base + Remuneração Variável = **Remuneração Total**

A **remuneração base** compreende todas as remunerações em dinheiro pagas anualmente pelo trabalho realizado, incluindo todos os pagamentos acordados por contrato. Inclui salário mensal, subsídios, prémios por antiguidade e bónus que se tornaram automáticos e fixos.

A **remuneração variável** é composta pelo bónus por desempenho individual ou coletivo, planos de participação, comissões e quaisquer outras remunerações variáveis.

Da remuneração variável fazem, ainda parte os benefícios, bens, serviços e facilidades sem expressão pecuniária direta, e os incentivos, os elementos da retribuição total processados como recompensa por resultados alcançados.

A **remuneração total** corresponderá à soma das duas anteriores.

Os **incentivos** e **benefícios** podem ser agrupados:

- Compensação por Resultados (modalidades de participação nos resultados ou de incentivo a melhores desempenhos);
- Transporte Individual (pagamento de despesas, fornecimento de transporte ou de viatura individual);
- Segurança e Proteção (esquemas complementares de segurança social e proteção na vida/invalidez);
- Saúde (proteção do próprio e do seu agregado familiar na doença);
- Serviços Pessoais (fornecimento de bens e serviços relacionados com necessidades individuais, no exercício profissional e nos tempos livres);
- Educação e Formação (compensação de despesas com formação e educação do próprio e dos seus familiares).

Atrair novos talentos e manter os atuais colaboradores não se resume à remuneração e aos benefícios que o **OMBRIA RESORT** proporciona. Outros aspetos são igualmente importantes: a confiança que os colaboradores colocam no nome da empresa, as relações estabelecidas com as chefias e os colegas de trabalho, o reconhecimento e a experiência particular de se trabalhar numa empresa com as suas características, e as oportunidades de aprendizagem e crescimento.

É da responsabilidade de cada chefia propor a remuneração dos seus colaboradores no âmbito da política da empresa. Todos os colaboradores devem ser esclarecidos sobre a sua situação específica em termos de remuneração e benefícios, se necessário com o apoio do departamento de recursos humanos, a fim de comunicar-se corretamente, de forma clara e com suficiente transparência.

10. POLÍTICA DE MOTIVAÇÃO

É necessário descobrir o que é que motiva cada um dos membros da equipa, uma vez que cada um deles é motivado por razões diferentes. Alguns podem ser motivados pelo salário e recompensas, outros pelo respeito, reconhecimento ou interação. Se necessário podem até ser questionados sobre as suas motivações, pois uma vez conscientes das suas motivações, é importante ir ao encontro das suas necessidades.

Existem fatores que não motivam e que podem ser a causa de descontentamento, fatores estes como as necessidades financeiras, a lenta progressão da carreira ou a falta de segurança no emprego.

Como fatores motivadores e fontes de satisfação podemos considerar: a possibilidade de alcançar ou exercer objetivos, reconhecimento de um bom trabalho (por vezes considera-se mais importante que recompensa-lo), aumento de responsabilidades, assim como a viabilidade de progressão e interesse do trabalho.

A política de motivação pode:

- Definir objetivos claros e estabelecer expectativas elevadas, mas realistas;
- Manter a variedade do trabalho;
- Cumprir as promessas feitas;
- Certificar-se que os seus colaboradores sabem qual o seu papel e importância;
- Utilizar uma gestão partilhada em vez de uma gestão centralizada de comando e controlo;
- Criar um ambiente positivo no local de trabalho e dar o exemplo, mostrar-se empenhado, e tratar os seus colaboradores como parceiros;
- Os objetivos da equipa devem ser do interesse de todos e não apenas do seu interesse;
- Delegar responsabilidades que aproveitem as capacidades da sua equipa e ao mesmo tempo ir ao encontro das necessidades da organização;
- Confiar nos seus colaboradores, e deixá-los trabalhar por iniciativa própria e incentivá-los a assumir responsabilidades;
- Fazer uma gestão positiva e clara das condições de trabalho, posição social, remuneração, segurança e ambiente no trabalho;

- Incentivar à partilha de ideias, troca de informações, pontos de vista, opiniões, e convidá-los à discussão;
- Pedir sugestões, e caso uma lhe pareça possível de implementar, responsabilize o autor da ideia. A valorização das iniciativas constitui um fator de motivação;
- Informar e incluir os colaboradores nas decisões que os possam afetar, e manter-se disponível para os ouvir;
- Incentivar a humildade perante as falhas e as críticas construtivas, permitindo que o colaborador em falta aprenda com os próprios erros;
- Assumir uma atitude construtiva e compreensiva face ao fracasso, sem entanto permitir a reprodução do erro. Chamar a atenção com justiça e firmeza, sem criticar com demasiada severidade;
- Encorajar a progressão da carreira;
- Agradecer verbalmente por um trabalho bem executado e acompanhá-lo de um reconhecimento por escrito. O reconhecimento público e as reuniões para aumentar a moral são outras formas de conquistar e manter a cooperação;
- As reuniões, comemorações e metas conquistadas elevam o espírito de equipa;
- Tratar com compreensão os pedidos dos colaboradores, como por exemplo tempo livre para uma ocasião especial.

11. POLÍTICAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

O **OMBRIA RESORT** impulsiona o desenvolvimento dos seus colaboradores através da avaliação anual do seu desempenho mediante critérios partilhados, que visam avaliar a contribuição de cada um para os objetivos globais. E efetuar o despiste das necessidades de formação, de modo a planear um conjunto de ações sistematizadas que permitam aumentar os conhecimentos técnicos e melhorar os comportamentos a nível organizacional.

Tais medidas estão organizadas por grupos funcionais, sem discriminar qualquer colaborador tendo o propósito de estabelecer um conjunto de iniciativas e parcerias que contribuam para a aprendizagem contínua, e o aperfeiçoamento das competências consideradas cruciais para o pleno desempenho funcional da organização.

Os colaboradores são incentivados a participar em ações de desenvolvimento pessoal e profissional, quer por iniciativa da organização, quer por sua própria iniciativa. A gestão, mediante a avaliação das necessidades apresentadas, financeiras ou em tempo de serviço, decide sobre os pedidos, disponibilizando e apoiando os que melhor cumpram os interesses e objetivos da organização.

A avaliação do clima organizacional feita anualmente pelos colaboradores através de questionários que têm contribuído significativamente para a implementação de ações de melhoria neste âmbito.

Independentemente do mérito e empenhamento dos colaboradores, o **OMBRIA RESORT** reconhece potencial a todos em desenvolver as suas capacidades e índices de envolvimento nas equipas de que fazem parte. Neste sentido estimula essas capacidades através de iniciativas e medidas consideradas, anualmente, em função do clima organizacional e da avaliação de desempenho informadas através de comunicação interna.

Define-se como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que desempenha, das metas, dos resultados a alcançar e do seu potencial de desenvolvimento.

É um processo de construção do perfil de um colaborador, caracterizado pela sua natureza dinâmica que ajuda na valorização de um colaborador pela sua excelência e qualidade e sobretudo a sua contribuição para trabalhos da organização.

É um trabalho que varia de uma organização para a outra, no qual envolve o avaliado e o seu líder, e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa atual.

Neste sentido, a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e de vida das organizações, que deve proporcionar benefícios mútuos, tanto para a organização e seus superiores hierárquicos como para os colaboradores.

Podem ser consideradas as seguintes vantagens para a realização da avaliação do desempenho:

- a) A avaliação do desempenho proporciona um levantamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e até mesmo, demissões de colaboradores, etc.;
- b) Obtêm-se dados para dar feedback aos colaboradores e sugestões quanto às suas necessidades de mudança no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimento, ou seja, permite que os colaboradores conheçam o que o seu líder pensa a seu respeito, e estes usam tal avaliação para “aconselhar” os seus colaboradores a respeito do seu desempenho;
- c) Classifica o nível dos talentos humanos da organização;
- d) Identifica possíveis discordâncias ou carências de formação, e conseqüentemente estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas, assim como reciclagens e desenvolvimento de pessoas;
- e) Constitui um método de identificação de problemas de supervisão e gerência, integração das pessoas na organização, ou seja, melhoria das relações entre superiores hierárquicos e seus colaboradores diretos; adequação do colaborador ao cargo; autoaperfeiçoamento do colaborador e estimulação de uma maior produtividade.

Avaliar o desempenho é fundamental para orientar os esforços profissionais de todos e cada um relativamente aos objetivos a atingir, e para a valorização dos próprios recursos humanos da empresa.

A avaliação anual integra-se num processo cíclico de análise dos recursos que conjugam as necessidades do posto de trabalho, o desempenho de cada profissional e as suas potencialidades.

Desta avaliação resultam diagnósticos de necessidades de formação conducente a uma melhoria contínua e meios para a gestão do potencial existente, com vista a dar resposta a ações futuras e/ou vertentes inovadoras, de forma a criar e conservar o registo atualizado sobre os dados de desempenho apurados.

O procedimento de avaliação é um dos momentos em que a organização transmite aos profissionais o que espera deles, e estimula uma cultura de aquisição de novos conhecimentos tendo em vista a sua valorização profissional e o alinhamento individual com os objetivos empresariais.

Para a valorização do pessoal contribuirão concomitantemente com a formação, o reconhecimento social da qualidade com que a organização presta os serviços à comunidade e ainda, o intercâmbio de saberes promovido por protocolos celebrados com entidades credíveis a nível de saúde, que oferecem um contributo de conhecimentos atualizados e enriquecedores ao ambiente laboral.

12. ANEXOS

Anexo 1 – Anúncio de Oferta de Emprego

Coordenador de Vendas de Imóveis (M/F)

Local: **OMBRIA RESORT** - Loulé

O **OMBRIA RESORT** é um empreendimento de luxo localizado no coração do Algarve, no seio de uma paisagem natural e serena de colinas verdejantes, rios e maravilhosas florestas de sobreiros e carvalhos. Que se estende por 153 hectares, que serão compostos por um hotel de 5 estrelas gerido pela Viceroy Hotels & Resorts, propriedades para venda, campo de Golfe de 18 buracos, várias instalações de lazer, desporto e entretenimento, e um clube de praia.

O **OMBRIA RESORT** procura um profissional com excelentes competências interpessoais, confiável, inspirador, motivado e entusiasta por natureza. Uma das suas responsabilidades será prestar apoio nas interações da empresa com os clientes e perspetivas de vendas. Envolverá também a organização, sistematização e sincronização dos processos de negócios, principalmente as atividades de venda dos imóveis, mas também o marketing, o atendimento ao público e o suporte informático. O objetivo geral é apoiar a equipa de vendas e marketing na angariação e atração de novos clientes.

Como parte das suas responsabilidades, o candidato irá:

- Gerir os componentes do escritório de vendas e o *back-office*, planear e administrar as tarefas da equipa de vendas, organizar as atividades do escritório, criar e agendar compromissos entre clientes e consultores de vendas;
- Atendimento de clientes e potenciais clientes que se dirijam ao escritório, e acompanhar e gerir o comportamento dos mesmos;
- Desenvolver e monitorizar um painel de controlo de vendas/clientes e imóveis no *software* CRM;
- Definir o processo de vendas no local: preparar as visitas aos imóveis, campanhas de vendas por tipo de cliente e produtos, apoiar a melhorar a

experiência dos clientes com o objetivo de aumentar a eficiência e minimizar os custos;

- Apoiar no desenvolvimento e implementação de materiais de vendas e marketing, garantias e gestão de inventário.

Qualificações do coordenador de vendas:

- Licenciatura em Marketing, Comunicação ou Gestão;
- Experiência mínima de 2 anos numa função semelhante, preferencialmente nos setores imobiliário e hoteleiro;
- Bons conhecimentos do *software* CRM;
- Excelente pensamento conceitual e analítico, e aptidões matemáticas e de cálculo;
- Bons conhecimentos de MS Office, entre outras habilitações informáticas e de *design* gráfico;
- Excelente comunicação verbal e escrita;
- Bons conhecimentos da cultura, tradições e comércio local do algarve e de Portugal;
- Atitude positiva e proativa, bom relacionamento interpessoal, e apresentação cuidada;
- Domínio da Língua Portuguesa (nível C1) escrito e falado; e bons conhecimentos de Inglês e Francês ou Alemão (B1) escrito e falado (União Europeia, 2004-2013).

Perspetivam-se excelentes oportunidades de progredir na carreira e integração na organização, remuneração fixa acrescida de subsídio de alimentação, acesso a formação complementar, e atribuição de portátil e *smartphone*.

Envie a sua candidatura, acompanhada do *Curriculum Vitae* para o *email*: recruitment@ombria.com, ou inscreva-se diretamente no *site*: www.ombria.com

Anexo 2 – Formulário de Candidatura Espontânea

FORMULÁRIO DE CANDIDATURA ESPONTÂNEA

IDENTIFICAÇÃO

Nome completo:

Documento de Identificação nº:

Tipo: Selecione...

Data de Validade:

Data de Nascimento:

Nacionalidade:

Naturalidade:

Morada:

Código Postal:		-		Localidade:	
----------------	--	---	--	-------------	--

Freguesia:

Concelho:

País:

Número de telefone: + -

Número de telemóvel: + -

Email:

INFORMAÇÕES FISCAIS

Nº de Contribuinte:

Solteiro(a)/ Outro:

Casado(a) (1 Titular):

Casado(a) (2 Titulares):

Aposentado(a):

Domicílio Fiscal: Continent e:

Açore s:

Madeira:

Não residente:

Nº de Dependentes:		Nº de Dependente(s) com deficiência:	
--------------------	--	--------------------------------------	--

Colaborador(a) com deficiência?

Não

Sim

Percentagem:

%

SEGURANÇA SOCIAL

Nº de Beneficiário:

Cumpe requisitos para primeiro emprego?

Sim

Não

Cumpe requisitos para desempregado de longa duração?

Sim

Não

SITUAÇÃO ATUAL

Categoria profissional:

Desempregado(a):

Local de trabalho (Localidade):

Disponibilidade para admissão em que data?

EDUCAÇÃO E CONHECIMENTO

Habilitações Literárias:

12.1.1. Selecione...

Formação em Hotelaria e/ou Turismo:

Sim

Não

Estabelecimento de Ensino:

Designação do Curso:

Idioma Português

Espanhol

Francês

Inglês

Alemão

s:

Francês

Outros:

Conhecimentos de Informática:

Outlook

Excel

Word

Opera (PMS)

SAP

Micros

Outros:

ÁREA E POSIÇÃO

Selecione a(s) Categoria(s) Profissional(ais) a que se candidata:

HOTEL Administrativo e Financeiro

Selecione...

HOTEL Alojamentos

Selecione...

HOTEL Comidas e Bebidas

Selecione...

HOTEL Cozinha e Pastelaria

Selecione...

HOTEL Segurança e Manutenção

Selecione...

SPA

Selecione...

CAMPO DE GOLFE Seleccione...

IMOBILIÁRIA Seleccione...

Outras:

Regime que prefere para a contratação / admissão no OMBRIA RESORT: Seleccione...

Como obteve conhecimento da nossa empresa? **12.1.2. Seleccione...**

Qual a principal motivação para se candidatar? **12.1.3. Seleccione...**

Tem algum familiar ou amigo(a) a trabalhar no OMBRIA RESORT? Sim Não

Os dados constantes do documento correspondem à verdade e não omitem informação relevante para efeitos de contratação.

Assinatura do(a) Candidato(a):

Por favor, anexe o seu *Curriculum Vitae*

O OMBRIA RESORT compromete-se a manter total confidencialidade sobre a informação aqui disponibilizada e a utilizar estes dados exclusivamente para os fins de recrutamento e seleção de colaboradores.

Anexo 3 – Guião de Entrevista de Seleção

Guião de Entrevista de Seleção

Função de candidatura: _____ Data: ____/____/____

Nome: _____ Idade: _____

Estado Civil: _____ N.º de dependentes: _____

A empresa: Quinta da Ombria S.A.

- O que o(a) levou a candidatar-se a esta função profissional e o que espera da mesma?
- Como teve acesso a esta oferta de emprego?
- Como pensa contribuir para a nossa empresa?
- Porque pretende colaborar com a nossa organização?
- Como teve conhecimento da nossa empresa e qual a sua opinião sobre a mesma?
- O que sabe sobre o Projeto Ombria Resort?
- Na sua opinião, quais os pontos menos positivos da nossa organização?
- Quais as principais características, atividades e objetivos de um profissional que desempenhe esta função?
- Quais as principais responsabilidades e tarefas da função a que se candidata?

Historial Profissional

- Que funções desempenhou até ao hoje?
- Onde obteve mais êxito?
- Porque pretende mudar de posto de trabalho?
- Voltaria a colaborar com a última empresa onde esteve? Porquê?

- De todas as funções que desempenhou qual foi a que o(a) fez sentir-se mais satisfeito(a) ou insatisfeito(a)?
- Como avalia a sua última/presente experiência profissional?
- Como caracteriza o seu superior hierárquico?

Historial Académico

- Conte-me como correu o seu curso, que dificuldades sentiu?
- Quais foram as suas cadeiras/disciplinas preferidas?
- Participou em atividades extracurriculares? Quais?
- Frequentou algum estágio académico ou profissional?
- Frequentou alguma formação profissional recentemente?

Relações Interpessoais

- Como prefere trabalhar, individualmente ou em grupo? Porquê?
- Já colaborou com outras pessoas? Como se sentiu?
- O que aprecia mais ou menos no trabalho em grupo?
- Sente-se à vontade em expor as suas ideias e dar sugestões em grupo?
- Sente-se confortável em ouvir as perspetivas dos outros?
- Tem facilidade em comunicar com outras pessoas?
- Considera que consegue convencer facilmente os outros a aceitar a sua perspetiva? Conte-me uma situação em que o fez e foi bem-sucedido(a).
- Para si, quais são as melhores estratégias para manter um bom relacionamento interpessoal?
- Tem facilidade em estabelecer novos contatos?
- O que mais valoriza no seu superior hierárquico?

Carreira Profissional

- Quais os seus principais objetivos a curto, médio e longo prazo?
- O que lhe permite pensar que terá sucesso na função à qual se candidata?
- Como e onde se vê daqui 5 anos?
- Como e porquê escolheu esta profissão?
- Qual é a sua profissão de sonho?

Hobbies

- Tem atividades extra-profissionais? Quais são?
- Como gosta de ocupar o seu tempo livre?
- Gosta de ler e ver filmes? Quais foram os últimos?
- Costuma ler revistas ou jornais com frequência?
- É utilizador de redes sociais? O que pensa sobre este assunto?

Swot Pessoal

- Quais são as suas principais qualidades e defeitos?
- Diga-me três pontos fortes e menos fortes a seu respeito?
- Como o(a) definem os seus amigos e familiares? Concorda com eles?
- Que experiências viveu que contribuíram para a sua formação pessoal?
- Mudaria a sua forma de ser se lhe fosse dada essa oportunidade?
- Qual é o maior orgulho da sua vida?
- Qual foi o seu maior fracasso?
- Em que situações fica realmente descontrolado(a)?

Swot Profissional

- Que tipo de dificuldades espera sentir nesta função?
- Indique duas características suas que podem contribuir para um bom desempenho profissional nesta área.
- Quais considera serem as suas maiores qualidades na análise e resolução de problemas?
- Qual foi a decisão mais difícil que tomou até hoje?
- Já trabalhou sob pressão e com prazos definidos? Como se sentiu?
- Dê-nos um motivo para não escolhermos outro(a) candidato(a).
- Fala alguma língua estrangeira?
- Tem disponibilidade para viajar?
- Se fosse necessário, aceitaria mudar de residência?
- Tem carta de condução e viatura própria?
- Qual a sua disponibilidade para começar a trabalhar na nossa empresa?
- Quais são as suas expectativas salariais?
- Deseja colocar alguma questão ou acrescentar algo à nossa conversa?

Grelha de Avaliação Rápida

	Aspetos a Avaliar	Avaliação Sim ou Não
1.	Pontualidade	
2.	Expressão e fluência verbal	
3.	Comunicação não-verbal	
4.	Aparência física	
5.	Assertividade	
6.	Autoconfiança	
7.	Conhecimentos técnicos	
8.	Motivação	
9.	Espírito de equipa	
10.	Gestão do tempo	
11.	Conhecimentos sobre a empresa	
12.	Exigência	
13.	Criatividade	
14.	Postura face à diferença	
15.	Capacidade de síntese	
16.	Capacidade de planeamento	
17.	Capacidade para mediar conflitos	
18.	Capacidade para questionar	
19.	Capacidade para agradecer	

Observações:

As sugestões de melhoria devem ser enviadas ao departamento de recursos Humanos, que decidirá a inclusão, ou não, na próxima edição do manual de procedimentos de gestão de recursos humanos.