

Diana Rita Lourenço da Cruz

VILA VITA Parc Resort & Spa – Recursos Humanos



2017

# Diana Rita Lourenço da Cruz

## VILA VITA Parc Resort & Spa – Recursos Humanos

Relatório de estágio apresentado à Universidade do Algarve para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Direção e Gestão Hoteleira, realizado sob a orientação do Professor Doutor Joaquim Francisco Monteiro Pinheiro Pinto Contreiras.



2017

## Declaração de autoria do trabalho

Eu, Diana Rita Lourenço da Cruz. declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

## Copyright

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.

# Índice Geral

Índice de Figuras .....	vii
Índice de Abreviaturas .....	vii
<b>Agradecimentos</b> .....	viii
<b>Resumo</b> .....	ix
<b>Abstract</b> .....	x
<b>Introdução</b> .....	1
1. Apresentação do grupo VILA VITA e do VILA VITA Parc Resort & Spa .....	2
1.1 VILA VITA Hotels.....	2
1.2 VILA VITA Parc Resort & Spa .....	3
1.2.1 Evolução histórica .....	6
1.2.2 Prémios e nomeações .....	9
1.2.3 A cultura VILA VITA.....	10
1.2.4 A missão.....	11
1.2.5 Estrutura organizacional.....	11
2. Descrição da Direção de Recursos Humanos.....	13
2.1 ISO 9001.....	14
2.2 O sistema da DRH e seus Subsistemas.....	15
2.3 Gestão administrativa de pessoas .....	19
2.3.1 Integração e apoio social (SS3).....	19
2.3.2 Processamento de salários (SS4).....	19
2.4 Desenvolvimento de pessoas .....	20
2.4.1 Recrutamento e seleção (SS2).....	20
2.4.2 Formação e desenvolvimento de competências (SS5).....	21
2.4.3 Avaliação de desempenho (SS6).....	21

3.	Descrição das tarefas realizadas .....	23
3.1	Tarefas de acordo com o plano de estágio.....	24
3.1.1	Abertura de processos individuais dos colaboradores.....	24
3.1.2	Processamento de salários .....	25
3.1.3	Integração e socialização.....	25
3.1.4	Atendimento .....	27
3.1.5	Staffing .....	27
3.2	Projeto de estágio.....	29
3.2.1	HR Pitstop .....	29
3.2.2	Software de gestão de presenças e realização de escalas - ELO.....	31
4.	Análise crítica do estágio .....	34
4.1	Limitações nas tarefas realizadas e da DRH .....	34
4.1.1	Arquivo.....	34
4.1.2	Processamento de salários .....	34
4.1.3	Acolhimento .....	35
4.1.4	PitStop .....	35
4.2	Propostas de melhorias .....	36
4.2.1	Recrutamento .....	36
4.2.2	Benefícios aos colaboradores .....	36
	<b>Conclusão .....</b>	<b>37</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>38</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 - Vista aérea do resort .....	4
Figura 2 - Restaurante Ocean .....	4
Figura 3 – Iate "Princess of the sea" .....	5
Figura 4 - Logótipo do VILA VITA Parc .....	6
Figura 5 - ClubHouse .....	6
Figura 6 - HDG .....	7
Figura 7 - Comida no Biergarten.....	8
Figura 8 - Villa Mar .....	8
Figura 9 - Mapa do Resort.....	9
Figura 10 - Relaxamento no Vital Spa .....	10
Figura 11 - Restaurante Arte Náutica.....	10
Figura 12 - Organograma VILA VITA .....	11
Figura 13 - Sistema da DRH .....	16
Figura 14 - Organograma da DRH .....	17
Figura 15 - Plano de Estágio .....	23
Figura 16 - IT para o arquivo de PIC .....	24
Figura 17 - O acolhimento .....	26
Figura 18 – Exemplo de um HR PitStop.....	30
Figura 19 - Interligação ELO .....	31
Figura 20 - Anomalia ELO.....	32
Figura 21 - Lançamentos ELO .....	33
Figura 22 - Consulta de escalas.....	33

## Índice de Abreviaturas

<b>DRH</b>	Direção de Recursos Humanos
<b>DVAG</b>	<i>Deutsche Vermögensberatung</i>
<b>HDG</b>	Herdade dos Grous
<b>LHW</b>	Leading Hotels of the World
<b>PIC</b>	Processos Individuais dos Colaboradores
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>SS</b>	Subsistema
<b>VVP</b>	VILA VITA Parc Resort & Spa

## **Agradecimentos**

O presente relatório de estágio representa o final de uma importante fase na minha vida e a sua realização implica um grande apoio por parte de quem nos rodeia. Segundo Lao Tse “O agradecimento é a memória do coração” e, deste modo presto todo o meu agradecimento a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, me ajudaram a concluir esta etapa importante da minha vida, quer a nível pessoal quer profissional, e que com a vossa ajuda tornaram este relatório possível.

Quero primeiramente dar um agradecimento especial ao Sr. António Pinheiro e à restante equipa da Direção de Recursos Humanos (RH) por me terem transmitido todo o apoio, simpatia e conhecimento e também pelo desafio que me propuseram. Acompanhando-me sempre em todas as tarefas e prepararam-me para trabalhar num departamento de RH de uma unidade hoteleira com mais de 700 colaboradores, no período de maior atividade anual, fizeram-me evoluir, tanto a nível pessoal como profissional, tornando-me uma pessoa mais flexível e altamente preparada para continuar carreira profissional na área de RH.

A todos os colaboradores do VILA VITA Parc Resort & Spa (VVP), que me acompanharam ao longo do meu estágio, quero comunicar-lhes um grande agradecimento. Foram uma segunda família para mim.

Quero agradecer também à minha família por todo o apoio e esforço durante todo o meu percurso académico e pela extraordinária motivação durante o período de estágio para a concretização dos meus objetivos.

Agradeço ao meu orientador de estágio, o Professor Doutor Joaquim Pinto Contreiras, por toda a sua disponibilidade, colaboração e apoio dado, desde o convite que lhe foi feito até ao momento final deste percurso académico.

Por fim, e sem nunca os esquecer, um grande obrigado a todos os meus amigos, por todo o apoio dado ao longo do meu estágio.

## Resumo

O VILA VITA Parc é atualmente premiado como o melhor resort em Portugal.

Em 2017 celebra o seu 25º aniversário e está situado em Alporchinhos, Lagoa.

O resort faz parte do grupo *VILA VITA Hotels*, de um grupo alemão, e foi desenvolvido como parte da visão do fundador da DVAG, um grande grupo de consultoria de investimento na Alemanha.

A direção de Recursos Humanos é uma das oito direções, à frente referidas, da VILA VITA (Portugal) - Atividades Turísticas e Hoteleiras, Lda. Composta por cinco subsistemas, que serão posteriormente identificados, como subdivisões do sistema de Gestão de Recursos Humanos.

Ao longo do estágio usufruí uma perspetiva diversificada de um departamento de recursos humanos num resort de luxo de grandes dimensões, realizando as mais variadas tarefas como a abertura de processos individuais dos colaboradores, ou executando os vários deveres e rotinas relacionados com o processamento de salários. Também apoiei o acolhimento de novos colaboradores e auxiliei o coordenador do recrutamento e seleção.

Foi-me dada a oportunidade de desenvolver um projeto de estágio (devidamente caracterizado no capítulo 3). A ferramenta que criei foi o HR PitStop. Além disso, tive um papel importante na implementação de um novo sistema de software que gere presenças, interliga as presenças com horários de trabalho predefinidos, gere os débitos e créditos de horas, e ainda constitui um portal de comunicação entre os colaboradores e as suas chefias.

Por fim, neste relatório, é realizada uma análise crítica do estágio realizado, das tarefas concretizadas e irão ser apresentadas sugestões de melhoria.

### **Palavras-chave:**

Autoavaliação, Recursos Humanos, Software, Subsistema, VILA VITA Parc

## **Abstract**

VILA VITA Parc is currently reputed to be the best resort in Portugal.

In 2017 it celebrates its 25th anniversary and is located in Alporchinhas, Lagoa.

The resort is part of VILA VITA Hotels, a German Group and was developed as part of the vision of the founder of the DVAG, a large investment consulting group in Germany.

The Direction of Human Resources is one of the eight directions referred to ahead, of Vila Vita (Portugal) - Actividades Turísticas e Hoteleiras, Lda. Comprising of five subsystems, subsequently identified, as subdivisions of Human Resources Management system.

Throughout the internship I had a diversified perspective of the human resources department in a large luxury resort, performing varied tasks like the opening of individual employee files, or several payroll related duties and routines. I also supported the welcoming of incoming collaborators and helped the staff recruitment coordinator.

I was given an opportunity to develop a traineeship project (duly characterized in chapter 3). The tool I created was the HR PitStop. Besides that, I played an important role in the implementation of new software system that manages employee attendance, links presences to predefined work schedules, manages hourly credits and debits, and constitutes a communication portal for employees and managers alike.

Finally, in this report, a critical analysis of the traineeship will be done, also about the accomplished tasks and suggestions for improvement will be presented.

### **Keywords:**

Critical analysis, Human Resources, HR PitStop, Software, VILA VITA Parc

## Introdução

O presente relatório de estágio introduz-se no segundo ano do plano curricular do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve.

Após ter recebido propostas de várias unidades hoteleiras do Algarve para realizar o estágio curricular a escolha foi o VVP por ser um resort exclusivo de luxo muito premiado e com um grande impacto na região. O estágio teve início a 02 de novembro de 2016 e finalizou a 27 de junho de 2017, no departamento de Recursos Humanos.

A participação neste mestrado teve como grande objetivo, a obtenção de conhecimentos numa área que me interessa bastante que são os recursos humanos numa unidade hoteleira. A realização do estágio curricular, foi de relevante importância para aprofundar os conteúdos de natureza teórica, adquiridos ao longo do primeiro ano de mestrado.

### ✦ Estrutura do Relatório

Na primeira parte do relatório será realizada uma apresentação geral do resort onde o estágio foi realizado e também do grupo hoteleiro onde está inserido.

No capítulo seguinte irei descrever pormenorizadamente a Direção de Recursos Humanos e suas áreas que são a Gestão Administrativa e a área de Desenvolvimento de pessoas.

No capítulo 3 irei apresentar com detalhe as tarefas que realizei ao longo do estágio por ordem cronológica. No âmbito do projeto de estágio será também exposto a ferramenta HR Pitstop e o projeto de Recursos Humanos, acerca da gestão da gestão de assiduidades e pontualidades, assim como elaboração de escalas, que o VVP está a implementar e da qual fiz parte.

No último capítulo irei detalhar algumas limitações na execução de algumas tarefas assim como irei apresentar algumas propostas de melhoria.

## **1. Apresentação do grupo VILA VITA e do VILA VITA Parc Resort & Spa**

No presente capítulo será apresentado o grupo VILA VITA Hotels e o empreendimento turístico onde foi realizado o estágio, o VVP. A primeira caracterização descreve a história do grupo e a segunda caracterização descreve a evolução histórica do *resort*, assim como os seus prémios e nomeações, seguidamente será apresentada a sua cultura e por fim a sua estrutura organizacional.

### **1.1 VILA VITA Hotels**

“A história da VILA VITA Hotels data de 1980, o ano em que as primeiras equipas da *Deutsche Vermögensberatung* (DVAG)<sup>1</sup> começaram a viajar para a Áustria.

O Prof. Dr. *Reinfried Pohl*, em conjunto com a sua esposa *Anneliese* e os seus dois filhos, levavam regularmente equipas de consultores financeiros e suas famílias para *Pannonia*, na austríaca *Burgenland*. O *Pannonia* representa, assim, o berço deste pequeno mas único grupo hoteleiro que hoje em dia inclui cinco hotéis e uma herdade. Estes hotéis tornaram-se pontos de encontro não só para consultores financeiros, mas também se demonstraram perfeitos para uma variedade de conferências e seminários.

Em 1990, o VILA VITA *Burghotel*, o primeiro hotel do grupo, abriu as suas portas em *Dinklage*, seguido pelo *Schlosshotel Oberstotzingen* nas margens do *Donauried*. Apenas dois anos mais tarde, o resort de praia VILA VITA *Parc*, na costa algarvia de Portugal, tornava-se um sucesso instantâneo. Cheio de luxo e estilo, este membro da *Leading Hotels of the World* ficou em segundo lugar na categoria de Melhor Resort de Praia da Europa, pela famosa revista de viagem, a *Geo Saison*.

---

<sup>1</sup> Grupo alemão de consultoria de investimento, com sede em Frankfurt, Alemanha. Fundado pelo Dr. Reinfried Pohl, em 1975, o grupo DVAG é constituído por milhares consultores financeiros e opera atualmente na Alemanha, Áustria e Suíça. Em 2013 a DVAG alcançou uma receita de mais de 1,1 mil milhões de euros (*Deutsche Vermögensberatung, 2013*).

Em 1993, o Prof. Dr. *Pohl* adquiriu a área da primeiríssima viagem na *Burgenland* austríaca e inaugurou-a como *VILA VITA Pannonnia*. Desde 1997, o grupo hoteleiro inclui a herdade privada, Herdade dos Grous, na região alentejana de Portugal. Além de produzir vinhos premiados, a herdade começou também a criar cavalos, assim como gado e azeitonas. Em 2000, a última adição ao grupo *VILA VITA Hotels* foi o aclamado hotel 5 estrelas de luxo *VILA VITA Rosenpark*, em *Marburg*, Alemanha.

Desde o início, *Anneliese Pohl* foi a responsável dos *designs* e conceitos dos diferentes hotéis. É graças à sua liderança e orientação que cada hotel respira o seu próprio particular ambiente, é construído em harmonia com a geografia circundante e decorado com uma cuidada atenção ao detalhe. A atmosfera é sempre acolhedora e por isso não surpreende a quantidade de hóspedes que constantemente retornam aos hotéis *VILA VITA Hotels*.

Em 2011, uma nova adição ao grupo *VILA VITA* abriu as suas portas: o *VILA VITA Seedorf*, no lago *Plauer See*, no *Mecklenburg sul*. Concebido como uma aldeia livre de carros e inspirada pela natureza, irá oferecer a 188 hóspedes um local de tranquilidade e beleza para férias e conferências.

O grupo *VILA VITA Hotels* possui mais de 651 quartos e suites, acomodando um total de 1.590 hóspedes que são servidos e acarinhados por cerca de 960 empregados na Alemanha, Áustria e Portugal. *Andreas Pohl* dirige o grupo hoteleiro como CEO.“

## **1.2 VILA VITA Parc Resort & Spa**

O *VILA VITA PARC Resort & Spa* celebra o melhor que Portugal tem para oferecer. O terreno onde se situa tem uma extensão de 54 hectares (dos quais 22 hectares são jardins subtropicais) localizado no topo duma colina com vistas idílicas para o oceano atlântico, em *Alporchinhos*, Lagoa.

Com elevada atenção ao detalhe e foco no cliente, oferece experiências inimagináveis aos seus hóspedes de modo a superar sempre as suas expectativas. O resort simboliza um novo padrão de luxo combinando o estilo contemporâneo, porém tradicional.

**Figura 1 - Vista aérea do resort**

Fonte: Vila Vita Parc gallery



Dispondo de uma variada escolha de alojamento, os hóspedes são convidados a degustar comida tradicional portuguesa assim como sabores e aromas de várias partes do mundo em 10 restaurantes e 6 bares, incluindo o renomado 2 estrelas Michelin, o Restaurante Ocean, e ainda uma cave de vinhos com mais de 11.000 garrafas sendo considerada uma das maiores coleções a nível nacional.

**Figura 2 - Restaurante Ocean**

Fonte: Vila Vita Parc gallery



Para incrementar o bem-estar dos hóspedes o VVP dispõe de várias atividades com ênfase nas piscinas, no golf (com um *Pitch&Putt* de 9 buracos no resort) assim um como estúdio HYPOXI<sup>2</sup>, um dos tratamentos disponíveis no VILA VITA Vital Spa<sup>3</sup>. E para desfrutar de passeios pela belíssima costa algarvia os hóspedes podem dar um passeio no iate “Princess of the Sea”.

Ainda no âmbito de potenciar o bem-estar dos hóspedes existe a zona do *Kids Parc* destinado às crianças e adolescentes<sup>4</sup>.



Figura 3 – iate "Princess of the sea"

Fonte: VVP gallery

O VILA VITA Parc é o único empreendimento do grupo que tem o mérito de pertencer, desde o ano de 1995, à renomada organização Leading Hotels of the World (LHW). Atualmente, em Portugal, apenas existem 9 empreendimentos turísticos membros da LHW<sup>5</sup>, sendo que o VVP situa-se, atualmente, em primeiro lugar do ranking nacional.

---

<sup>2</sup> O VILA VITA Parc's HYPOXI®-Studio oferece um método único e eficaz de esculpir o corpo aliado a um plano de nutrição. O estúdio Hypoxi é o único em Portugal e o primeiro na península ibérica.

<sup>3</sup> O Vital Spa foi considerado o melhor SPA de resort em Portugal no ano de 2016 e oferece os mais variados tratamentos e terapias.

<sup>4</sup> Na área do Kids Parc existe a *Natalie's Crèche* ou creche da Natalie em Português aceita crianças entre os 6 meses e os 3 anos de idade. Para crianças com menos de 3 anos de idade existe o serviço de *babysitting*. Para crianças entre os 3 e os 12 anos de idade existe o *Annabella's Kids Parc*. Natalie e Annabella são os nomes das netas do Dr. Reinfried Pohl.

<sup>5</sup> A LHW é uma prestigiada organização de hotelaria de luxo, que representa mais de 380 das melhores unidades hoteleiras, *resorts* e spas do mundo. Fundada em 1928 e com sede em Nova Iorque, a LHW possui escritórios em 25 cidades de todo o mundo. A notoriedade e renome desta organização provêm dos padrões de qualidade e de exigência exigida aos seus membros, os quais passam por uma rigorosa e anónima inspeção, que abrange mais de 800 critérios isolados.



**Figura 4 - Logótipo do VILA VITA Parc**

**Fonte:** Informação fornecida pela entidade acolhedora

### 1.2.1 Evolução histórica

A origem do VVP tem início no ano de 1986 numa visita da família Pohl ao Algarve onde, durante a mesma, teve conhecimento da construção de um aldeamento contíguo a um terreno que era proprietária. Sendo este localizado na primeira linha de mar, que por essa razão poderia ser uma excelente oportunidade de negócio, a família decide adquirir o mesmo e nasce assim o VILA VITA Parc.

Em 26 de Abril de 1992 foi o dia da grande abertura com os edifícios do Oásis Parc e do ClubHouse. O Oásis Parc caracteriza-se por ser uma zona de alojamento de tipo familiar e é no edifício do ClubHouse que se encontram os restaurantes e bares.



**Figura 5 - ClubHouse**

**Fonte:** VVP gallery

Logo no ano seguinte, em 1993, é inaugurado o edifício principal (também conhecido por Hotel) e a Residência (constituída por unidades de alojamento).

Posteriormente à construção do Hotel e da residência foi criado em 1996 o VILA VITA Village para as equipas da DVAG realizarem congressos e reuniões.

No ano de 1999 o VILA VITA Vital Spa é criado.

O sonho continua e em 2000 é adquirido um espaço gerido pelo VVP em Albernoa – Beja. Trata-se da Vila Alentejo na Herdade dos Grous. Promovendo uma filosofia de turismo sustentável é na Herdade dos Grous que provêm todos os chás, ervas aromáticas, compotas e doces caseiros assim como o azeite, vegetais e fruta que são utilizados nos restaurantes sem esquecer dos vinhos premiados. A HDG produz também carnes orgânicas, de bovinos, porco e cordeiro. Todo o processo é controlado, desde a criação e pastagem, até ao matadouro.



**Figura 6 - HDG**  
Fonte: VVP gallery

Como era desejo de Anneliese Pohl<sup>6</sup>, em junho de 2011, nasceu o Biergarten, também denominado de “jardim da cerveja”. Recém remodelado no presente ano de 2017, apresenta-se como um restaurante típico alemão com uma oferta de carnes frescas, charcutarias e salsichas do talho. Encontra-se localizado na Vila de Porches e os colaboradores estão vestidos com trajés tradicionais da Baviera.

---

<sup>6</sup> Esposa do Dr. Reinfried Pohl (ambos foram os fundadores do resort).



**Figura 7 - Comida no Biergarten**

Fonte: VVP gallery

No verão de 2014 foi inaugurado na Praia de Armação de Pêra o Restaurante Praia Dourada.

Em Salema (uma aldeia piscatória no concelho de Vila do Vispo) nasceu a marca Vila Vita Collection apresentando luxuosas moradias proporcionando aos hóspedes a privacidade de um ambiente self-catering.



**Figura 8 - Villa Mar**

Fonte: VVP gallery

Atualmente a empresa Vila Vita Portugal está distribuída por cinco zonas distintas que são o Biergarten, a Vila Alentejo (30 unidades de alojamento), as moradias VILA VITA Collection (7 unidades de alojamento), o VILA VITA Parc (170 unidades de alojamento) e, por fim, o VILA VITA Village.



**Figura 9 - Mapa do Resort**

Fonte: Informação fornecida pela entidade acolhedora

## 1.2.2 Prémios e nomeações

O VILA VITA Parc tem ganho diversos prémios e nomeações<sup>7</sup> ao longo destes 25 anos dos quais destaco os seguintes referentes ao ano de 2016:

- ✦ O Restaurante Ocean manteve o estatuto de duas estrelas Michelin pelo Guia Michelin;
- ✦ Os World Spa Awards distinguiram o VILA VITA Vital Spa como o melhor spa de resort em Portugal.

<sup>7</sup> Informação retirada de documentos confidenciais do hotel.



**Figura 10 - Relaxamento no Vital Spa**  
Fonte: VVP gallery

- ✦ O aclamado site de avaliações TripAdvisor atribuiu o Certificado de Excelência 2016 para o VILA VITA Parc, o Restaurante Arte Náutica e para o Restaurante Ocean.



**Figura 11 - Restaurante Arte Náutica**  
Fonte: VVP gallery

Em 2017 o TripAdvisor galardoou o VILA VITA como ecohotel com um certificado de ouro, prémio esse também atribuído no ano anterior.

### **1.2.3 A cultura VILA VITA**

Como referido anteriormente, o VVP é de uma empresa familiar o conceito de família está intrínseco em todas as comunicações tanto entre colaboradores como também com os hóspedes.

No resort existem também alguns pormenores que remetem para esse espírito como por exemplo o símbolo da família que se encontra sob a forma de um trevo de quatro folhas (representando o casal fundador e os seus dois filhos).

#### 1.2.4 A missão

A missão de todas as pessoas da família VILA VITA é a de pertencer a uma equipa com paixão pela perfeição, oferecendo consistentemente experiências memoráveis aos seus hóspedes, sempre com a autêntica hospitalidade portuguesa e atenção extraordinária aos detalhes.

#### 1.2.5 Estrutura organizacional

A entidade VILA VITA Portugal encontra-se dividida em duas áreas distintas, as direções operacionais (Comercial, Alojamentos, Food and Beverage e Qualidade) e as direções Administrativas ou de suporte [Financeira, Recursos Humanos, *Village*, HDG (Vila Alentejo) e Residente].



**Figura 12 - Organograma VILA VITA**

**Fonte:** Criação própria com base em informação fornecida pela Organização

- ✦ **Direção Geral:** O diretor geral reporta aos proprietários do VVP e tem como principais funções coordenar e assegurar o cumprimento dos objetivos gerais da organização.
- ✦ **Direção Comercial:** desta direção fazem parte as Relações Públicas, assim como e-commerce, entre outros.

- ✦ Direção de Alojamentos: É uma das Direções que mais áreas abrange na entidade acolhedora de estágio fazendo parte da mesma o *Housekeeping*, *Health Club*, *Informática*, *Kids Parc*, *Receção* e *Reservas*, entre outros.
- ✦ Direção de *Food and Beverage* (F&B) : Juntamente com a direção de alojamentos, a Direção de F&B é uma das mais vastas do VILA VITA uma vez que compreende todos os restaurante e bares e respetivas tarefas associadas.
- ✦ Direção de Qualidade: Além de garantir a qualidade das instalações, produtos e serviços que o hóspede pode usufruir também abrange as piscinas.
- ✦ Direção Financeira: Entre outras áreas é onde se insere no organograma o economato, a contabilidade e as compras.
- ✦ Direção de Recursos Humanos: A DRH é a Direção onde realizei o estágio curricular e, deste modo, irei efetuar uma análise mais aprofundada da mesma no capítulo seguinte.
- ✦ Direção Residente *Village*: Como referido anteriormente na descrição do grupo VILA VITA, em exclusivo para a DVAG, existe no *Village* um conjunto de estruturas e serviços para as suas equipas.
- ✦ Direção Residente HDG: Compreende a Vila Alentejo e, derivado estar situada em Beja, tem alocado uma seção própria de *Housekeeping* assim como de F&B.
- ✦ Direção Residente: O diretor residente encontra-se no edifício principal do resort e tem como principais funções dar apoio à Direção Geral.

## **2. Descrição da Direção de Recursos Humanos**

Segundo Porter (1989) “vantagem competitiva é quando existe uma estratégia numa empresa que é percebida pelas pessoas internas, pelos clientes e pelo mercado e que origina uma resposta positiva como reação”. E, sendo assim, as organizações para terem vantagem competitiva terão que demonstrar capacidades na gestão dos seus capitais intelectuais (através dos seus conhecimentos, habilidades, competências) que proporcionam decisões racionais e que originam uma melhor concretização dos objetivos globais.

Cunha, et al. (2012) define que a gestão de pessoas engloba as políticas, as práticas e os sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, de forma a aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Ainda segundo os mesmos autores, um dos maiores desafios da Gestão de Recursos Humanos baseia-se na preparação, adaptação e criação das bases essenciais para uma boa atração e seleção de pessoas talentosas e um eficaz ajuste entre as pessoas e a organização.

Boas práticas de gestão de recursos humanos podem ajudar as organizações em variados aspetos. Primeiramente podem auxiliar na capacidade de atrair e manter colaboradores com boas competências e boas capacidades, através da implementação de bons processos de recrutamento e um bom sistema de recompensas. Sucessivamente, se a empresa tiver um bom sistema de carreiras e boas perspetivas de evolução, consegue que os seus funcionários mantenham comportamentos que vão ao encontro dos objetivos da empresa (Sousa, et al., 2006).

O VVP é uma entidade que preza pela qualidade dos serviços prestados quer ao seu cliente externo (hóspede) como ao seu cliente interno (colaborador).

No âmbito dos recursos humanos a interação é com o cliente interno, com todos os colaboradores que fazem parte da equipa VVP.

Segundo Heizer e Render (2008), a Qualidade envolve satisfazer e superar as expectativas dos clientes quanto aos bens e serviços oferecidos.

Para potenciar a qualidade do serviço prestado aos mesmos, a Direção de Recursos Humanos, doravante designada por DRH, coloca em prática a norma ISO<sup>8</sup> 9001 que uniformiza os sistemas de gestão da qualidade e define os requisitos para a implantação do sistema.

De acordo com a definição da norma NP EN 45020:2009, a normalização é a atividade designada a estabelecer, face a problemas reais e potenciais, disposições para utilização comum e repetida, tendo em vista a obtenção de grau ótimo de ordem, num determinado contexto. Consiste, de um modo particular, na formulação, edição e implementação de Normas.

## 2.1 ISO 9001

A norma ISO 9001 conta com 7 princípios da qualidade que podem ser usados por qualquer empresa que são:

- ✦ **Foco no Cliente:** O foco principal para gerir a qualidade é atender aos requisitos do cliente (interno) e exceder as suas expectativas;
- ✦ **Liderança:** Os líderes devem estabelecer e criar condições em que as pessoas estão envolvidas na execução dos objetivos de qualidade da organização. Além disso, a organização deve oferecer as ferramentas necessárias para a execução dos processos com eficácia;
- ✦ **Envolvimento das Pessoas:** Pessoas competentes, habilitadas e envolvidas em todos os níveis em toda a organização são essenciais para melhorar sua capacidade de criar e oferecer valor;

---

<sup>8</sup> ISO ou *International Organization for Standardization* é uma organização que congrega e aprova as normas internacionais no sentido de as padronizar.

- ✦ **Abordagem de Processo:** Resultados consistentes e previsíveis são alcançados de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente;
- ✦ **Melhoria Contínua:** As organizações bem-sucedidas têm foco permanente na melhoria;
- ✦ **Tomada de decisões com base nas evidências:** As decisões com base na análise e avaliação de dados e informações são mais propensas a produzir os resultados desejados;
- ✦ **Gerir as relações:** Para um sucesso sustentado, uma organização gere as suas relações com os clientes internos e contribui para incrementar a qualidade dos serviços prestados;

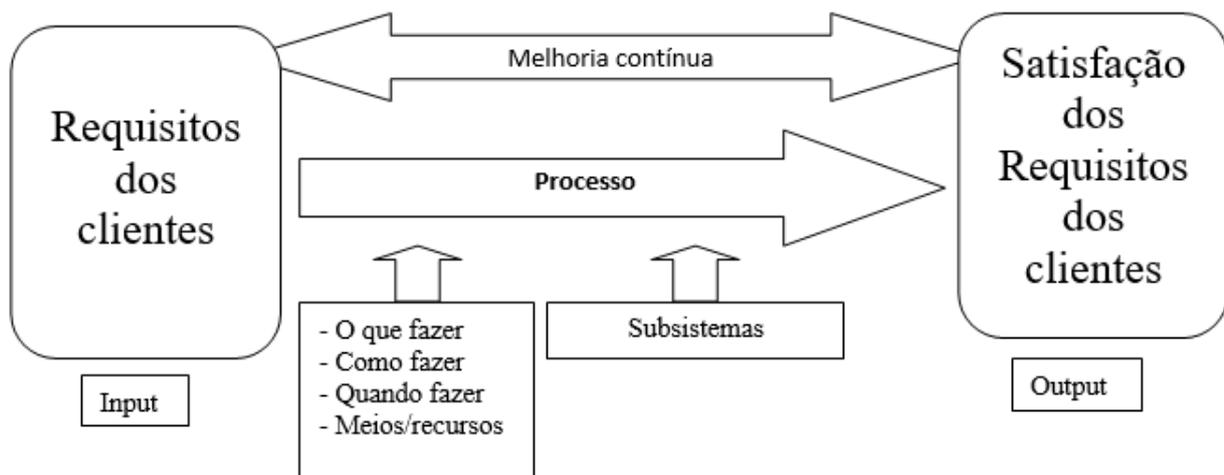
Uma correta implementação das normas tem vários benefícios. Um benefício importante é o aumento da competitividade apresentando, de forma significativa, que o fornecedor partilha os mesmos valores e requisitos do cliente em áreas como o compromisso de trabalho sustentado, a prática de ética na organização, a qualidade e normas de produto.

## 2.2 O sistema da DRH e seus Subsistemas

Primeiramente existe a necessidade de definir um sistema. Um sistema é um conjunto de elementos correlativos de modo a criar um todo organizado. Originário da Grécia o termo "sistema" significa "combinar", "ajustar", "formar um conjunto".

Ribeiro (2013) afirma que uma organização, enquanto sistema, é composta por vários subsistemas os quais se inter-relacionam e interinfluenciam de forma que o todo é maior do que a soma das suas partes ou elementos.

Segundo Lisboa et al (2013) nas organizações é possível diferenciar dois tipos de sistemas: fechados e abertos. Por definição, os sistemas fechados são autossuficientes, os seus elementos estão estruturados de forma rígida e não recebem recursos. Em contraste, nos sistemas abertos existe uma flexibilidade de organização que permite a criação de fluxos de atividades distintas, com recursos diferentes, para obter o mesmo resultado.



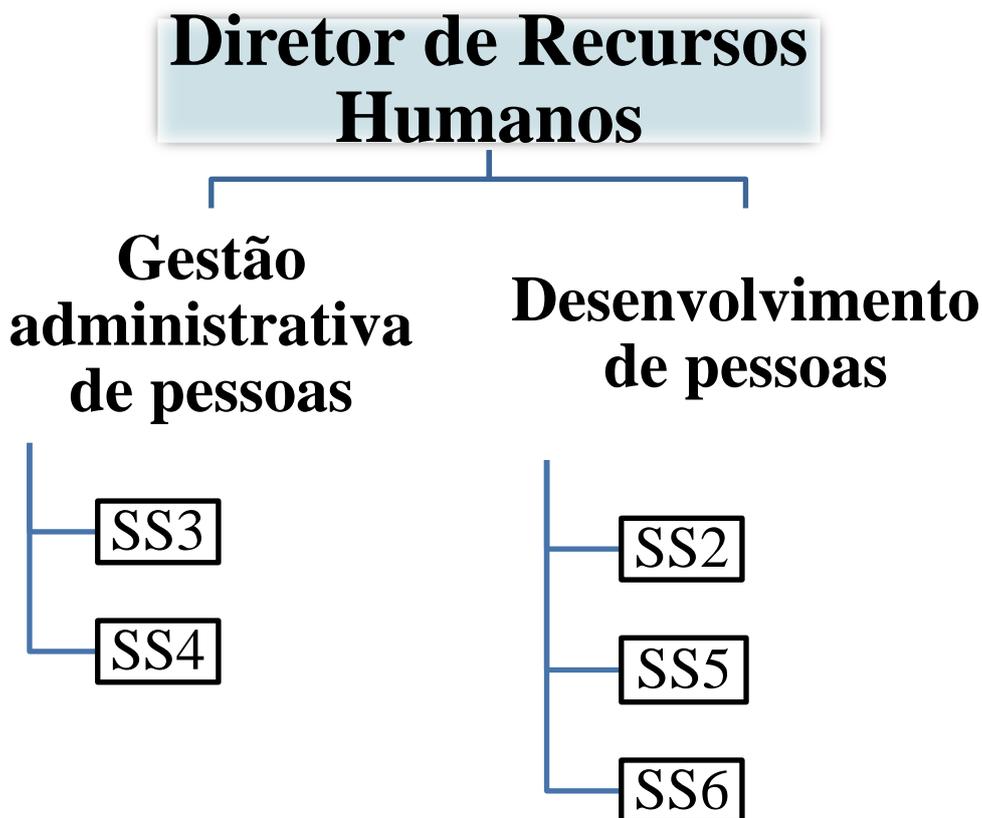
**Figura 13 - Sistema da DRH**

**Fonte:** Criação própria com base em informação fornecida pela DRH

A DRH, está organizada sob a forma de um sistema aberto sempre num ciclo de melhoria contínua para com os seus clientes que são os colaboradores da organização (cliente interno).

Por sua vez, o sistema é composto por subsistemas organizados em duas áreas distintas:

- ✦ Gestão administrativa de pessoas: composta pelo subsistema 3 (integração e apoio social) e subsistema 4 (processamento de salários);
- ✦ Desenvolvimento de pessoas: composta pelo subsistema 2 (recrutamento e seleção), subsistema 5 (formação e desenvolvimento de competências) e subsistema 6 (avaliação de desempenho).



**Figura 14 - Organograma da DRH**

**Fonte:** Criação própria com base em informação fornecida pela DRH

Deste modo, os meios e recursos imputados aos subsistemas originam uma otimização de processos incrementando a satisfação dos clientes através da concretização dos seus requisitos.

Para Storey (1995) a construção de um modelo de GRH deve assentar em quatro elementos chave:

i) Crenças e pressupostos – os RH devem ser percebidos como uma vantagem competitiva. São as capacidades e a implicação dos colaboradores e não o cumprimento de regras, que fazem a diferença na performance organizacional, logo há que dispensar uma atenção especial aos processos de recrutamento, seleção e formação de modo a incrementar as competências organizacionais;

ii) Qualidades estratégicas - as decisões sobre os RH têm uma importância estratégica, logo o diretor de RH deve participar na definição da política da empresa. As políticas de RH devem estar alinhadas com o ambiente competitivo, a estratégia de negócio e a estratégia de GRH;

iii) Papel críticos dos gestores – considerando que os RH são um fator crítico para o sucesso do negócio os gestores de linha devem ser implicados na GRH e na definição da estratégia de negócio da empresa;

iv) Mecanismos chave – a gestão da cultura é mais importante do que a gestão dos processos e dos sistemas, o que implica desenvolver a gestão integrada dos processos de seleção, comunicação, formação, recompensas e desenvolvimento e incrementar a responsabilidade e o empowerment

A partir da explicitação destes elementos, que visam indicar como deve ser a GRH, Storey gera dois modelos de GRH que designa de modelo Hard e modelo Soft.

Os referidos modelos surgiram em duas escolas americanas de gestão estratégica de recursos humanos distintas, a de Michigan e de Harvard.

Segundo Storey (2007) o modelo “hard” assenta na integração estratégica de GRH com a gestão de linha, enquanto que o segundo enfoca o desenvolvimento das aptidões humanas. O modelo hard, de gestão estratégica dos recursos humanos, considera que o recurso humano é um custo, e, como tal, deve ser gerido da forma mais eficaz. Por sua vez, o modelo Soft, assenta no investimento e fomentação das capacidades humanas como forma de gestão dos seus recursos humanos (Caetano e Vala, 2002).

Irei apresentar seguidamente as duas áreas que integram o organograma da DRH: A gestão administrativa de pessoas (modelo hard) e o desenvolvimento de pessoas (modelo soft).

## **2.3 Gestão administrativa de pessoas**

Citando o Relatório de Sustentabilidade 2005/2006 da Galp Energia (p. 41) “É hoje universalmente aceite que, quanto mais eficazmente uma organização gere os seus recursos humanos, maior é a probabilidade de se tornar bem sucedida. Este resultado passa não só pela qualidade das condições de trabalho que se proporcionam às pessoas que dela fazem parte, como também pelo ambiente propício à criatividade.”

Por conseguinte, a área da gestão administrativa de pessoas é composta por duas pessoas, responsáveis por dois subsistemas, que na alínea seguinte irão ser caracterizados, que são o SS de integração e apoio social e o SS de processamento de salários.

### **2.3.1 Integração e apoio social (SS3)**

Segundo Gibson et al (2006), a integração organizacional compreende a obtenção, mediante o alinhamento e a integração das metas dos indivíduos com os objetivos da organização. Assim, quanto maior for a coerência entre as metas individuais e os objetivos organizacionais, mais eficaz será a sua integração.

Tarefas relacionadas com o acolhimento, assim como a sua integração na organização são responsabilidades do SS3. O VVP também tem ao dispor dos seus clientes internos uma rede de transportes assim como protocolos com as mais variadas entidades onde os colaboradores podem usufruir de benefícios/descontos especiais. Existe um médico, que efetua diariamente durante uma hora, consultas de medicina curativa e essas são marcadas nos RH e geridas pelo SS3.

### **2.3.2 Processamento de salários (SS4)**

Camara (2000) afirma que o salário diz respeito ao montante em dinheiro que o colaborador recebe, de forma regular e periódica, como retribuição do seu trabalho.

O processamento salarial é uma das maiores responsabilidades dentro da DRH uma vez que tem um impacto em toda a organização. Cabe à pessoa que gere o SS4 efetuar mensalmente análise de férias assim como de baixas e folgas trabalhadas, entre outros. A realização dos contratos e monitorização de renovações também é executada por este SS.

A elaboração de contratos, em alguns casos, é orientada pela advogada que presta serviços para o VVP. Esta era uma das tarefas que estava prevista no meu plano de estágio, porém não se realizou devido a não ter sido necessário a minha colaboração na elaboração de contratos.

## **2.4 Desenvolvimento de pessoas**

Segundo Milkovich e Bourdreau (2010), o desenvolvimento caracteriza-se como um processo de longo prazo que incrementa as capacidades dos funcionários, bem como a sua motivação.

Desta área fazem parte três subsistemas que estão relacionados entre si que compreendem o recrutamento e seleção, assim como a gestão de estágios (SS2), o de formação e desenvolvimento de competências (SS5) e o de avaliação de desempenho e comunicação interna (SS6).

### **2.4.1 Recrutamento e seleção (SS2)**

Almeida (2014) define que o recrutamento é o conjunto de todos os procedimentos para convocar, habilitar e empregar um determinado grupo de pessoas para a execução de atividades específicas a nível empresarial e social, que visam atrair e captar candidatos capazes de ocupar cargos dentro de uma organização.

O gestor do SS2 é responsável pelo plano de recrutamento de toda a organização. Através do levantamento das necessidades de recursos humanos juntamente com as chefias elabora ações de promoção das mais variadas ofertas de trabalho em vários canais de distribuição distintos adaptados às mesmas. Seguidamente é feita uma pré-seleção de currículos para posterior marcação de entrevistas. Para as ofertas relacionadas com funções mais operacionais, como a

cozinha por exemplo, são realizadas, por vezes, provas técnicas (food tastes) onde o candidato é posto à prova ao executar determinados pratos.

O VVP tem uma relação próxima com as escolas de turismo e hotelaria nacionais e, deste modo, encontra-se disponível para situações de estágio uma vez que irão incrementar valor à organização assim como o aluno. O gestor do SS2 é a pessoa que tem essa tarefa a executar.

### **2.4.2 Formação e desenvolvimento de competências (SS5)**

A formação em contexto organizacional é o conjunto de ações, meios, técnicas e apoios estruturados, com a ajuda dos quais os colaboradores são impulsionados a melhorar os seus conhecimentos, comportamentos, atitudes e capacidades intelectuais. Esses são imprescindíveis para alcançar os objetivos da organização e os objetivos pessoais ou sociais, para se adaptarem ao seu ambiente e para executarem de forma adequada as suas funções no presente e no futuro (Sekiou, et al., 2001).

Por conseguinte, existe uma constante mudança de necessidades e, numa ótica de melhoria contínua, é de extrema importância fomentar planos de formação com o objetivo de desenvolver competências e incrementar a sua performance de modo a prestar um melhor serviço ao cliente externo.

### **2.4.3 Avaliação de desempenho (SS6)**

Segundo Sousa et al (2006), a avaliação de desempenho tem como objetivo executar a estratégia da organização e viabiliza, por um lado, medir o esforço individual da equipa para operacionalização dos objetivos estratégicos. Por outro lado, valida a falta de aptidões dos colaboradores e permite produzir condições para que se possa promover o desenvolvimento das mesmas, de modo a prosseguirem as orientações estratégicas da empresa.

No VVP existem três tipos de avaliação de desempenho distintos:

- ✦ Avaliação no período experimental – este tipo de avaliação é realizado no término do período experimental do colaborador para auferir se continua a ocupar as suas funções ou não;
- ✦ Avaliação periódica de renovação de contrato – este tipo de avaliação ocorre com o objetivo de determinar se o colaborador vai ter o seu contrato de trabalho renovado ou não;
- ✦ Avaliação contínua – este tipo de avaliação é dirigido para os colaboradores efetivos com a finalidade de avaliar as capacidades dos mesmos para continuar a executar as suas tarefas com a mesma eficiência que sempre executaram.

Este subsistema é responsável pela avaliação de desempenho assim como estudar a importância de algumas renovações ou não renovações de contrato para a respetiva direção.

Desenvolver a comunicação interna é atualmente um dos focos da DRH e, como tal, implementou novos sistemas que originaram a sua otimização que foi realizada pela responsável do SS6.

### 3. Descrição das tarefas realizadas

De modo a um melhor enquadramento das tarefas realizadas apresento a figura 15, que é o plano de estágio.



Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

#### Plano de Estágio

Ano Letivo: 2016/2017

Título: Vila Parc Resort & Spa – Recursos Humanos

Local: Vila Vita Parc Resort & Spa

Departamento: Recursos Humanos

Atividades a desenvolver:

- Diariamente ou semanalmente (atividades correntes e regulares)
  - Atendimento ao pessoal;
  - Formação profissional;
  - Processamento de salários: inclui como por exemplo o salário dos trabalhadores (respeitando acordo coletivo de trabalho ou as leis gerais), apoios sociais, controlo de presenças e classificação de faltas (incluindo a gestão de bancos de horas), gestão de créditos e obrigações contratuais.
- Mensalmente (Ocasionais)
  - Elaboração de contratos, tendo em atenção a aspetos como o termo derivado a fatores como a sazonalidade;
  - Formalidades e comunicações com entidades e organismos do Estado: comunicações a entidades como a Segurança Social, SEF e ACT;
  - Gestão de apoios sociais e benefícios aos colaboradores;
  - Organização do acolhimento e integração de novos colaboradores;
  - Staffing: organização de processos de recrutamento e seleção,
- Especiais
  - Introdução aos sistemas informáticos utilizados na gestão de recursos humanos (software especializado para diversas funções);
  - Organização e descrição de funções.

Prazos

Procedimento	Datas
Início do estágio	2 de novembro
1 (um) contacto presencial	2 de novembro a 27 de junho
2 (dois) contactos não presenciais	2 de novembro a 27 de junho
Final do estágio	27 de junho
Entrega do relatório	20 de setembro
Avaliação pelos orientadores	30 de setembro

Assinaturas:

A estagiária

*Diana Rita Lourenço da Cruz*

Supervisor

*[Assinatura]*

Professor Orientador

*[Assinatura]*

**Vila Vita Portugal**  
Actividades, Turismo & Hotelaria, Lda.  
Alporchinhos - Portões  
8400-480 Lagos  
Contribuinte N.º 502 187 808

Figura 15 - Plano de Estágio

Fonte: Plano realizado em conjunto com a DRH

Após apresentaço do plano de estágio irei descrever pormenorizadamente as tarefas realizadas que serão descritas de forma cronológica. É ainda importante enfatizar que o estágio foi sempre apoiado e auxiliado pelos colaboradores de R.H.

### 3.1 Tarefas de acordo com o plano de estágio

#### 3.1.1 Abertura de processos individuais dos colaboradores

No momento que iniciei o estágio o arquivo dos processos individuais dos colaboradores, adiante designados por PIC, estava muito desatualizado e, nesse sentido, tive a oportunidade de, com a aprovaço e orientaço do DRH, de desenvolver uma instrução de trabalho (IT) para uniformizar a abertura dos PIC.

Para que a informaço dos colaboradores esteja atualizada é necessário manter os arquivos atualizados e foi uma tarefa que fui desenvolvendo ao longo do estágio.

Sistema de Gestão de Recursos Humanos		
<b>Instruções de Trabalho</b>	Nº 02/2017	Rev. 0 (17-02-2017)
<b>Objetivo:</b> Definir o correto modo de elaborar a pasta do colaborador		
<b>Intervenientes (Pessoas):</b> AM, DC, FS, HF, PG, SA		
<b>Intervenientes (Sistemas):</b> SS6, SS4, SS3, SS2, SS5		
<b>Documentos de suporte:</b> CO, CV, DI, RC		
<b>Documentos Codificados:</b> GRH_SS4 001 Check List admissões		

Figura 16 - IT para o arquivo de PIC

Fonte: IT realizada por mim, em conjunto com a DRH

<p><b>Material necessário:</b></p> <p>→ <b>Argola:</b> dar preferência às argolas pequenas);</p> <p>→ <b>Check List:</b> necessário preencher quando inexistentes, importante para recolher os documentos em falta, deve de ser colocada em cima de tudo, inclusive do separador amarelo;</p> <p>→ <b>Etiqueta:</b> colocar o número de colaborador com quatro dígitos e nome completo (ex.: Nº 0487 Maria Rosa Lopes);</p> <p>→ <b>Pasta:</b> dar preferência às pastas estreitas (as azuis para os colaboradores efetivos e as laranjas para os colaboradores com contrato a termo, comissões de serviço (cs), etc.;</p> <p>→ <b>Separadores:</b> a ordem correta dos separadores é a seguinte:</p> <p>A) <b>Documentos pessoais, registo criminal, etc.:</b> aqui devem constar pela seguinte ordem: documento de identificação (para colaboradores de nacionalidade portuguesa o cartão de cidadão ou bilhete de identidade, para os colaboradores com nacionalidade nos países da União Europeia o Registo de cidadão da União Europeia e para colaboradores de nacionalidade de países fora da União Europeia o Título de Residência e/ou Passaporte), NISS (na inexistência do cartão de cidadão/título de residência), NIF (na inexistência do cartão de cidadão/título de residência), Formulário_Dados Familiares, IBAN (é necessário um documento oficial do banco com o nome do titular da conta e IBAN), formulário de IRS, questionário de saúde, regras de qualidade, requisição de farda (cópia), Consulta de Medicina do Trabalho (cópia), inscrição na segurança social, inscrição no fundo de garantia, registo criminal, etc.;</p> <p>B) <b>Contrato de trabalho, condições de trabalho, etc.:</b> aqui devem constar a proposta de alteração, ficha de admissão, carta oferta, contrato de trabalho, aditamentos (incluindo o de alojamento), job description, entrega de telefone, cartão galp frota ... Quando o colaborador é demitido devem de ser colocados aqui os documentos das contas finais;</p> <p>C) <b>CV + certificados de trabalho:</b> aqui devem constar o <i>curriculum vitae</i> assim como certificados de trabalho, neste separador deve de ser colocado também a ficha de inscrição do colaborador;</p> <p>D) <b>Formações, habilitações, etc.:</b> colocar cópias dos certificados de habilitações, formações, de reconhecimento profissional (ex. técnico de higiene e segurança no trabalho);</p> <p>E) <b>Avaliações de desempenho:</b> devem contar as avaliações no período experimental assim como as avaliações de avaliação periódica de renovação de contrato e a avaliação contínua (no caso dos colaboradores efetivos);</p> <p>F) <b>Correspondência geral</b> com o colaborador: neste separador devem constar certificados emitidos pelo Vila Vita assim como atestados médicos, documentos de agências funerárias, licença parental e de maternidade, baixas, ficha médica de saúde, etc.;</p> <p>G) <b>Registo disciplinar:</b> devem constar processos disciplinares entre o Vila Vita e os colaboradores assim como entre colaboradores;</p> <p>H) <b>Execuções fiscais ou penhoras:</b> devem constar documentos execuções fiscais assim como de penhoras de vencimentos emitidos pela Autoridade Tributária e por advogados/agentes de execução.</p> <p><b>Nota:</b> O sistema de arquivo deve ser feito por antiguidade histórica, ou seja, as pastas e documentação mais antigas atrás e as mais atuais à frente.</p>
---

### **3.1.2 Processamento de salários**

Os fatores monetários parecem ter uma forte influência na satisfação ou insatisfação e nos comportamentos dos indivíduos (Peretti, 2001).

O processamento de salários, embora sendo uma tarefa rotineira, é uma das tarefas mais complexas inerentes à Gestão de Recursos Humanos uma vez que têm que ser processados juntamente com a remuneração mensal rúbricas que irão aumentar o valor mensal a receber (como por exemplo feriados trabalhados) ou diminuir o valor mensal (como por exemplo faltas injustificadas).

No VVP, sob responsabilidade da gestora do SS4, lancei no programa de salários adotado algumas rúbricas nomeadamente feriados trabalhados. Ao longo do estágio fui desenvolvendo mais tarefas neste SS. O programa de salários tem uma forte ligação com o software ELO que será caracterizado no ponto 3.7 deste relatório.

### **3.1.3 Integração e socialização**

Segundo Young e Lundberg (1996) o primeiro dia na organização tem-se revelado como o mais crítico e é aquele em que o novo colaborador admitido atinge o seu ponto alto de ansiedade.

*Bem-vindo a VILA VITA Parc*

*VILA VITA Parc celebra o melhor de Portugal, envolvendo-o num oásis à beira-mar, luxuoso e exuberante, com todos os serviços imagináveis, repleto de comodidade, atividade e prazer.*

*O melhor resort de cinco estrelas de Portugal, reconhecido mundialmente pela sua qualidade e serviço, é hoje um símbolo de excelência no setor da Hospitalidade que ambiciona consistentemente exceder as mais altas expectativas dos clientes mais exigentes.*

*Desejamos-lhe uma experiência profissional de grande valor e qualidade, integrados numa equipa que assume esta ambição com responsabilidade, paixão e entusiasmo.*

Kurt Gillig  
Diretor Geral



### Figura 17 - O acolhimento

Fonte: Informação fornecida pela entidade acolhedora

O processo de integração de novos colaboradores no VILA VITA assume diversas formas que se complementam entre si passando seguidamente à caracterização do mesmo.

No primeiro dia de trabalho é sempre dada uma formação inicial padronizada a todos os colaboradores e nos seguintes dias do período experimental os novos colaboradores estarão em formação em contexto prático de trabalho com as suas chefias.

Na parte da manhã, que tive o privilégio de presenciar e auxiliar durante várias semanas consecutivas, pude verificar a sua ansiedade ao explicarem as suas expectativas de trabalho ao grupo após realizarem uma breve apresentação sobre si mesmos. Nesta primeira parte é distribuído o mapa do resort e são explicadas, através duma apresentação interativa, a história, estrutura organizativa, as unidades de alojamento bem como a oferta gastronómica, standards gerais e de comportamento, entre outros.

Após a primeira sessão de acolhimento em sala é efetuado um reconhecimento espacial pelo resort para permitir ao novo colaborador conhecer os principais locais funcionais do VVP.

Na parte da tarde o acolhimento prossegue e a formação é dada pela responsável do SS6 e é sobre standards comportamentais e onde são apresentadas as ferramentas de comunicação interna que a DRH tem ao seu dispor.

### **3.1.4 Atendimento**

Seguidamente ao acolhimento dos novos colaboradores o atendimento dos clientes internos era feito maioritariamente por mim e realizava das mais variadas tarefas como por exemplo:

- ✦ Marcar consultas médicas;
- ✦ Emitir placas identificativas dos colaboradores;
- ✦ Gerir os pedidos de recibo e, com muita frequência, era eu que os imprimia ou enviava para o e-mail pessoal do colaborador;
- ✦ Receber pedidos de declarações e de cópias dos contratos;
- ✦ Vendia fichas para as máquinas do prédio de Pêra<sup>9</sup>;

### **3.1.5 Staffing**

Segundo Chiavenato (1999) existem duas formas básicas de recrutamento: o recrutamento interno e recrutamento externo.

---

<sup>9</sup> Na localidade de Pêra, a aproximadamente 6 km do resort, o VVP é proprietário de um prédio onde estão alojados colaboradores e o pagamento de uso das máquinas de lavar e secar é feito através de fichas.

O recrutamento interno é quando a vaga é divulgada para os funcionários da organização e disputam uma vaga entre si. Pode ser feita por inscrições dos funcionários ou também por indicação. Naturalmente que os candidatos indicados são aqueles que possuem melhor desempenho na empresa e pode servir como fator motivacional dentro da organização, pois os funcionários se sentem reconhecidos e valorizados com a promoção. Mas a escolha desta forma de recrutamento tem desvantagens, pois existem situações que podem originar alguns problemas internos como por exemplo pedidos de demissão e mau desempenho o que poderá impedir a incorporação de novas ideias e métodos de trabalho.

O recrutamento externo é a procura de candidatos no mercado de trabalho, ou seja, contratar uma pessoa de fora da empresa. Para que o recrutamento externo aconteça, Chiavenato (2002), a empresa necessita de atrair candidatos para a vaga e os interessados devem enviar seus currículos, pois é o ponto fundamental para que o processo se inicie.

Para Almeida (2014) existe também o recrutamento misto. Este é efetuado para dar face às desvantagens do recrutamento interno e externo e pode obedecer a 3 alternativas:

- a) É realizado inicialmente um recrutamento externo, seguido de um recrutamento interno, caso o primeiro não chegue aos resultados pretendidos;
- b) Inicia-se o processo através de recrutamento interno, seguindo-se um externo caso o primeiro não chegue aos resultados desejáveis;
- c) O recrutamento interno e externo são realizados simultaneamente.

Como referido anteriormente, o VVP caracteriza-se por ser um resort de luxo e, deste modo, muitas funções a desempenhar são de carácter específico. Essa é a principal razão do método de recrutamento mais utilizado ser o recrutamento misto (recrutamento externo e posteriormente o interno). Atualmente é um método que tem tido sucesso, porém com o efeito sazonalidade, provoca uma maior rotatividade de pessoas.

Tanto o recrutamento como os estágios são responsabilidade do gestor do SS2.

Felizmente pude usufruir do privilégio de ser uma das cerca de cem pessoas que realizaram estágio no VILA VITA no ano de 2017. O resort tem uma relação bastante próxima com as escolas de hotelaria e turismo de forma a obter os melhores profissionais para prestar um serviço de qualidade e, ao mesmo tempo, proporcionar uma experiência memorável a jovens talentos.

No SS2 tive a oportunidade de auxiliar na fase da pré-seleção de currículos que é a primeira fase do recrutamento. A pré-seleção de candidaturas é realizada através da análise de candidaturas espontâneas, através do preenchimento da ficha de inscrição depositada na portaria do pessoal ou enviados currículos via digital, ou de candidaturas para responder a um anúncio de oferta de trabalho.

A minha função foi a de rececionar as candidaturas espontâneas entregues na portaria, de seguida digitalizava as mesmas para o meu e-mail para posteriormente inserir numa pasta separada por funções. Quando existia uma nova vaga a preencher o gestor do SS2 consultava sempre essa pasta.

## **3.2 Projeto de estágio**

### **3.2.1 HR Pitstop**

Todas as semanas acontece uma reunião de direção no VVP onde são expostos os resultados de cada direção e onde são delineadas estratégias globais da organização.

Neste sentido, surgiu a necessidade da criação de uma ferramenta onde estariam englobados os resultados semanais da DRH. Para ir ao encontro dessa lacuna, em conjunto com o diretor de RH, criei o HR PitStop.

**HR**  
**PIT STOP** 23 de Março de 2017

Indicador				Semáforo	Meta
			Δ em relação ao budget		Δ em relação ao budget
1. Headcount	28-fev-17	336,5	-2		0
	23-mar-17	411			0
2.a Extras - horas acumuladas 01.01.2017	Não atualizado por falta de dados do subsistema 2	2.a Extras - horas acumuladas do ano anterior	Não atualizado por falta de dados do subsistema 2		
3. Quantidade de admissões acumuladas desde 01.01.2017			103		
4. Quantidade de admissões a realizar até ao final do mês em curso			3		
5. Demissões previstas até final do mês em curso			11		
6. Quantidade de processos de recrutamento em curso			50		
7.a Valor do absentismo do mês anterior	3,64%	7.b Variação com o mês homólogo do ano anterior	-0,13%		
8. Variação de bancos de horas do mês em relação ao mês anterior			-946		
9. Variação de trabalho suplementar do mês em relação ao mês anterior			-112		
10. Variação de dias de férias do mês em relação ao mês anterior			-1.331		
11. Quantidade acumulada de formandos envolvidos desde 01.01.2017			102	 	
12. Horas de formação realizadas desde 01.01.2017			668,5	 	
13. Horas de formação médias por colaborador desde 01.01.2017			6,55	 	
14. Dados da Blue APP do período entre 16 a 22 de Março					
			95		 308
Nº utilizadores					
Posts normais			30		
Likes			677		
Reconhecimentos			287		
Reforço dos reconhecimentos			130		

Figura 18 – Exemplo de um HR PitStop

Fonte: PitStop realizado por mim, no período de estágio, em conjunto com a DRH

O HR PitStop é uma ferramenta criada em MS Excel onde estão reunidos todos dados que espelham a DRH, provenientes de todos os subsistemas, sendo úteis para avaliar a concretização dos objetivos da direção que iriam ser apresentados na reunião semanal da direção. Porém, apresenta algumas lacunas que irei apresentar no último capítulo do presente relatório.

### 3.2.2 Software de gestão de presenças e realização de escalas - ELO

No início do meu estágio existia o sistema de marcação de ponto em que os funcionários registavam as suas entradas e saídas. Porém, essas marcações, não estavam a ser importadas para o programa de salários o que não permitia relacionar as presenças reais dos colaboradores com o seu trabalho planeado, que provém das escalas construídas.

Sempre que existiam débitos de horas (feriados trabalhados ou folgas trabalhadas, por exemplo) e débitos de horas (ausências por consultas médicas, etc etc) tinha que ser preenchido um formulário em papel, e assinado pela chefia intermédia e direção respetiva, para ser enviado para os recursos humanos inserirem manualmente no programa de salários. Este era um dos grandes desafios que a DRH enfrentava na altura.

Desse modo surgiu a necessidade da existência dessa interligação entre o trabalho planeado e o trabalho realizado.

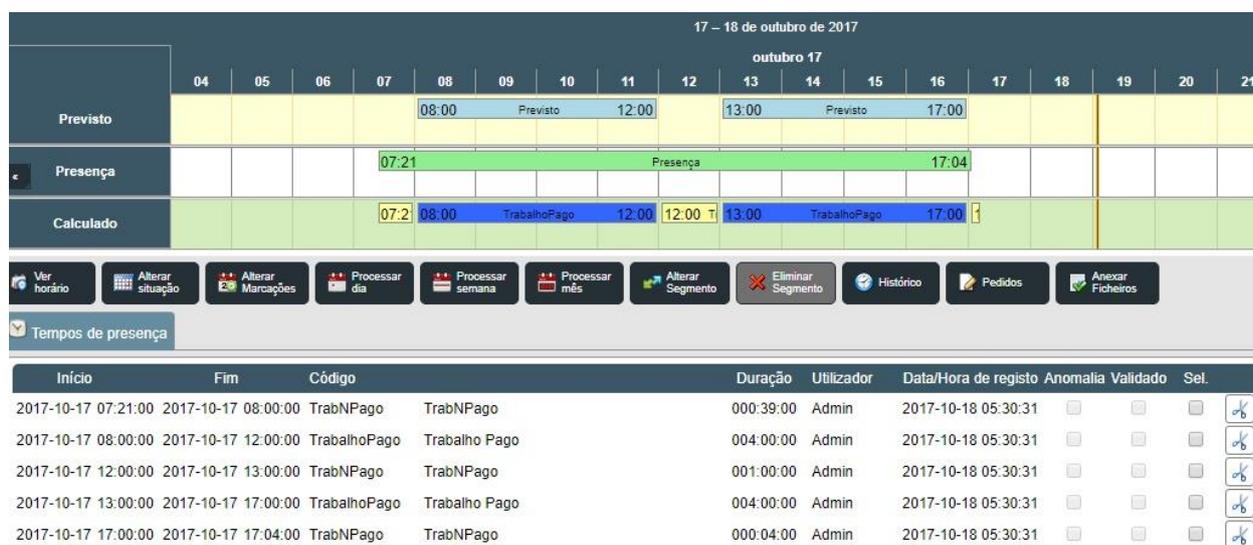
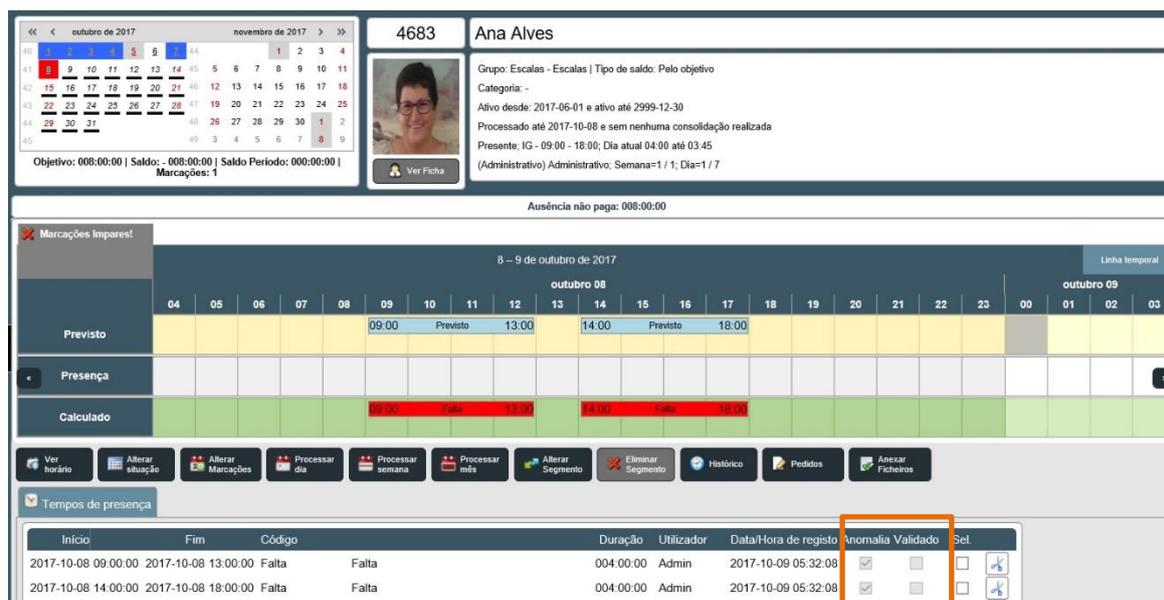


Figura 19 - Interligação ELO

Fonte: Software ELO

Após um estudo de mercado realizado pelo Diretor de Recursos Humanos, a empresa ELO foi a escolhida.

Sempre que exista um desfaseamento entre o trabalho planeado e o trabalho realizado, devido a situações de débito e crédito de horas, o sistema gera uma anomalia.



**Figura 20 - Anomalia ELO**

Início	Fim	Código	Duração	Utilizador	Data/Hora de registo	Anomalia Validado	Sel.
2017-10-08 09:00:00	2017-10-08 13:00:00	Falta	004:00:00	Admin	2017-10-09 05:32:08	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2017-10-08 14:00:00	2017-10-08 18:00:00	Falta	004:00:00	Admin	2017-10-09 05:32:08	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Figura 20 - Anomalia ELO**

Fonte: Manual ELO para validadores

A DRH iniciou o lançamento do ELO em junho, o resort apresentava uma ocupação elevada. Por essa razão foram os elementos dos RH a lançar os movimentos no software referentes aos meses de junho e de julho. Por conseguinte, as folhas de comunicações de ausência e de acréscimos de tempos de trabalho eram rececionadas e inseridas manualmente no ELO. A coordenação do lançamento dos movimentos a lançar foi da responsabilidade da gestora do SS5

que eu tive o privilégio de auxiliar. Posteriormente ao lançamento dos mesmos são importados para o programa de salários. Os movimentos lançados por mim foram os seguintes:

Ausências		Trabalho Suplementar		Banco de Horas
Férias	Baixas	Feriado trabalhado	Folga Trabalhada (FT)	BHN
FE	BX	F	FT1 e FT2	
RF	RBH			

A letra R (nas silgas RF e RBH) significa recuperação e FT1 é a primeira FT e a FT2 é a segunda FT  
Quanto à Recuperação das FT também tem silgas próprias adotadas pelo VVP mas não lancei no software

**Figura 21 - Lançamentos ELO**

**Fonte:** Criação própria com base em elementos fornecidos pelo VVP e pela ELO

Como referido anteriormente, o software permite que o sistema de recursos humanos seja mais eficiente na medida em que irá permitir o conhecimento de dados em tempo real como por exemplo de bancos de horas.

O ELO é também inovador na medida em que permite aos colaboradores a consulta da escala de trabalho da sua equipa, assim como trocar mensagens com os colegas e chefias.

Funcionários	Unidade	2017 Outubro																															Dias Úteis		DC	DU	DO	FR	TE		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Úteis	Falta							
0073	Lénia Mendes	OC	OC	OC	OC	FE	FE	OC	OC	OC	OC	OC	FE1	OC	OC	21	-1	0	0	0	0	0																			
0079	Pedro Leite	OC	IG	IG	IG	FE	FE	OC	OC	OC	OC	OC	FE1	OC	OC	21	2	0	0	0	0	0																			
1788	Maria de Jesus Gonçalves	FE1	OC	IG	IG	FE	FE	OC	OC	OC	OC	OC	FE1	OC	OC	21	0	0	0	0	0	0																			
3738	Júlia Correia	IG	IG	FE1	FE1	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	FE1	OC	OC	21	1	0	0	0	0	0																			
4004	José Oliveira	FE1	OC	IG	IG	FE	FE	OC	OC	OC	OC	OC	FE1	OC	OC	21	0	0	0	0	0	0																			
4009	Isabel Cunha	IG	IG	IG	IG	FE1	FE1	OC	OC	OC	OC	OC	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	21	11	0	0	0	0	13
Totais por grupo																																									
Horas planeadas		24	32	40	40	24	32	32	24	32	32	32	40	32	24	16	16	24	32	40	32	24	16	24	32	32	40	32	16	16	32	40									

**Figura 22 - Consulta de escalas**

**Fonte:** Software ELO

## **4. Análise crítica do estágio**

Durante o período de estágio tive a oportunidade de acompanhar e cooperar para a criação de algumas ferramentas de grande relevância para a DRH e, posso afirmar, para toda a organização como é o caso do software ELO.

Quando iniciei o estágio encontrei um arquivo de PIC desatualizado, um relógio de ponto obsoleto e acompanhei a mudança para uma Direção mais funcional e eficaz.

Sempre com uma atitude proativa e sempre disponível para desenvolver novas ideias e projetos espero ter contribuído para uma otimização de processos de uma forma positiva.

No estágio deparei-me com algumas limitações que irei enumerar no ponto 4.1 do presente relatório.

### **4.1 Limitações nas tarefas realizadas e da DRH**

#### **4.1.1 Arquivo**

Sendo o VVP um resort de uma grande dimensão e, atendendo ao efeito sazonalidade, existem muitos documentos em suporte físico tanto do momento da admissão como do momento da demissão dos mesmos sendo muito complicado manter o arquivo de PIC atualizado.

Consequentemente é de extrema importância para a DRH a criação de uma ferramenta de digitalização dos PIC. Por exemplo, no momento da admissão o colaborador tem 5 documentos para preencher, com essa ferramenta implementada iria preencher suponhamos num tablet, que iria ser importado logo para um software.

#### **4.1.2 Processamento de salários**

O programa de salários encontra-se obsoleto. Existindo atualmente no mercado programas com maior eficácia, o que iria permitir à gestora do SS4 a otimização das suas funções. Uma das falhas

programa existente é, por exemplo, a falha nos alertas emitidos permitindo lançar códigos repetidos no mesmo colaborador.

### **4.1.3 Acolhimento**

Pude presenciar que o modo como o acolhimento está estruturado tem algumas lacunas nomeadamente na falta de abordar alguns assuntos transversais e importantes para toda a organização como é o caso da Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho. Com este módulo de formação acredito que iriam ser prevenidos alguns dos acidentes de trabalho ocorridos. No entanto, foi apresentada uma estrutura um pouco mais abrangente às chefias, que não deram o seu aval positivo, uma vez que necessitam dos colaboradores no seu posto de trabalho.

Relativamente ao Manual de Acolhimento posso referir que, sendo um instrumento que ajuda o novo colaborador a conhecer a empresa e todas as suas especificidades, deverá continuar a ser distribuído em formato físico até estar disponível no portal do colaborador<sup>10</sup>.

### **4.1.4 PitStop**

O projeto PitStop, derivado à impossibilidade da obtenção de dados atualizados à semana, infelizmente não foi apresentado nas reuniões semanais de direção.

Acredito que após o ELO estar devidamente implementado em toda a organização o HR PitStop seja um projeto exequível.

---

<sup>10</sup> O portal do colaborador está associado ao ELO e irá permitir a que todos os colaboradores tenham acesso dados como por exemplo o seu saldo de férias. Também terão acesso a alguns documentos da DRH nomeadamente o manual de acolhimento e o regulamento interno da organização.

## **4.2 Propostas de melhorias**

### **4.2.1 Recrutamento**

Uma vez que o método utilizado é o recrutamento externo seria interessante a criação de uma feira de emprego em que, no mês onde é necessário admitir mais colaboradores (normalmente no mês de abril), estariam anunciadas as ofertas de emprego existentes. Nesta feira de emprego também seria interessante a possibilidade de realização de entrevistas e/ou provas técnicas (por exemplo food tastes).

### **4.2.2 Benefícios aos colaboradores**

O VVP tem acordos com várias empresas parceiras onde os colaboradores têm acesso a descontos especiais em variados tipos de serviços como por exemplo um ginásio local, dentista, zoomarine, etc. Seria interessante melhorar a divulgação dessas parcerias através da realização de um dossiê, que iria estar para consulta nos recursos humanos e sala de convívio, onde poderiam aceder em detalhe aos descontos que poderão usufruir e respetivas condições.

## Conclusão

No decorrer da execução do presente relatório, para obtenção do grau de Mestre em Direção e Gestão Hoteleira, posso afirmar que a realização deste estágio me proporcionou a possibilidade de desenvolver os conhecimentos apreendidos no decorrer do primeiro ano (letivo) do mestrado, tornando-se uma experiência de vida única.

Passando pelas várias áreas tive a oportunidade de conhecer a realidade de uma DRH de um empreendimento turístico de luxo que, no seu pico mais alto, chega a ter mais de 600 funcionários.

Posso concluir também que o ELO é um software que, embora com a sua implementação tardia, irá revolucionar a organização. Para os Recursos Humanos irá permitir ter acesso a dados atualizados o que irá tornar possível a realização de outro tipo de análises. O projeto HR PitStop, se for intenção da DRH, também será possível ser apresentado nas reuniões semanais da Direção.

A DRH está consciente das suas limitações como a inexistência de um software de processamento salarial adequado às suas necessidades sendo um dos seus próximos objetivos a concretizar. Este software deverá auxiliar o preenchimento de documentos na admissão, permitindo um arquivo de PIC digital, como o pré-preenchimento de contratos assim como a leitura e importação do cartão de cidadão diretamente para o biográfico do colaborador no programa.

Conforme referido anteriormente, após término do estágio, tive a oportunidade que continuar a colaborar com o VVP através de um contrato de dois meses. Nesse período de tempo estive com a tarefa de continuar a lançar os documentos físicos entregues pelas chefias no software ELO o que me deu a oportunidade também de construir escalas e continuar a acompanhar a mudança em curso na DRH.

---

## Referências Bibliográficas

- Almeida, H. (2014). *Manual de Gestão de Recursos Humanos - da teoria à prática* (2ª ed.). Faro: Sílabas & Desafios.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de recurso humanos: contextos, processos e técnicas* (2ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Chiavenato, I. (1999). Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2002). Recursos humanos. São Paulo: Atlas.
- Cunha, M., Rego, A., & et al. (2010). Manual de gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Edições Sílabo.
- Definição de sistema*. (s.d.). Obtido de Wikipédia: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema>
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH.
- Gibson, J., & et al. (2006). *Organizações comportamento, estruturas e processos*. São Paulo: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Heizer, J., & Render, B. (2008). *Operations Management* (9 ed.). Upper Saddle River, NJ, EUA: Prentice Hall.
- História do VILA VITA Hotels (traduzido para Português)*. (s.d.). Obtido em 1 de Julho de 2017, de site do VILA VITA Parc: <https://vilavitaparc.com/en/about/about-us>
- ISO 9001 - Quality management principles*. (s.d.). Obtido em 30 de Setembro de 2017, de ISO : <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf>
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Peretti, J. (2001). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições sílabo.
- Porter, M. (1989). Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Relatório de Sustentabilidade Galp Energia*. (2005/2006). Obtido em 10 de Agosto de 2017, de <http://www.galpennergia.com/PT/Media/Publicacoes/Documents/RelatorioSustentabilidade.pdf>
- Ribeiro, J. (2008). *Manual Técnico do Formando: Comportamento Organizacional*. Porto: ANJE.
- Soluções de assiduidade ELO*. (s.d.). Obtido em 31 de Agosto de 2017, de <http://elo-si.com/solucoes/assiduidade/>
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A critical text* (3ª edição ed.). Londres: Thomson Learning.
- Vila Vita Gallery*. (s.d.). Obtido em 1 de Setembro de 2017, de <https://www.vilavitaparcgallery.com/>