

ANA FILIPA MADEIRA PEREIRA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO HOTEL FARO:
SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES**



Universidade do Algarve

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Escola de Gestão Hotelaria e Turismo

2018

ANA FILIPA MADEIRA PEREIRA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO HOTEL FARO:
SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Gabriela Gonçalves



Universidade do Algarve

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Escola de Gestão Hotelaria e Turismo

2018

DECLARAÇÃO DE AUTORIA DO TRABALHO

Relatório de Estágio Curricular

Gestão de Recursos Humanos no Hotel Faro: satisfação profissional dos colaboradores

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

(Ana Filipa Madeira Pereira)

Direitos de cópia ou de Copyright

“Copyright” Ana Filipa Madeira Pereira: “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”.



Hotel Faro inserido na baixa da cidade.

Fonte: Hotel Faro

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.”

Frederick Herzberg

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho é sinónimo de mais um objetivo concretizado com sucesso. O mesmo não teria sido possível sem o apoio de algumas pessoas que tiveram um papel importante nesta caminhada.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família, em especial à minha mãe a quem dedico este trabalho, que esteve sempre presente nesta e outras etapas com o seu apoio incondicional e que sem ela nada teria sido possível.

Ao meu namorado João, por todo o carinho, a companhia, dedicação, paciência, e partilha de conhecimentos.

À minha orientadora de estágio, a Professora Doutora Gabriela Gonçalves pela sua sabedoria, disponibilidade, conselhos, apoio, dedicação e ajuda durante todo o mestrado.

Um especial agradecimento à minha supervisora de estágio no Hotel Faro, a Dr^a. Sofia Hipólito de Oliveira que me recebeu e orientou ao longo de oito meses e pela oportunidade de fazer parte da sua equipa após a conclusão do estágio.

Aos meus colegas do Hotel Faro, especialmente do departamento administrativo, pela ajuda, aprendizagem, profissionalismo e espírito de equipa que facilitaram a minha integração nesta família.

Aos meus colegas de mestrado por todos os momentos e ajuda neste percurso.

Aos meus amigos pelo suporte.

A todos, o meu profundo agradecimento.

RESUMO

A principal atividade económica do Algarve é o setor turístico, no qual a indústria hoteleira tem grande expressão e absorve bastante da mão-de-obra. Este mercado tem vindo a crescer cada vez mais e, por isso, o panorama regional é marcado por uma competição bem acentuada. Face à forte concorrência as organizações turísticas enfrentam um grande desafio para alcançar o sucesso e a sobrevivência das mesmas.

A solução para este problema não passa somente por oferecer produtos únicos e modernos que acompanhem as tendências internacionais. É fundamental apostar no bem mais preciso das empresas: o capital humano. Os recursos humanos são um investimento fonte de vantagem competitiva e um fator diferenciador.

Atualmente, as práticas de Gestão de Recursos Humanos visam o enquadramento dos indivíduos na estratégia empresarial, assim como alinhar os objetivos pessoais aos organizacionais.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar as principais atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular no Hotel Faro. Visa também estudar as variáveis de satisfação laboral, *burnout* e os conflitos trabalho-família e família-trabalho dos colaboradores desta unidade hoteleira.

De um modo geral, os trabalhadores encontram-se satisfeitos e apresentam baixos níveis de *burnout* e de conflito no trabalho e na família.

Os resultados mostraram diferenças significativas entre géneros, estado civil e nas pessoas que trabalham na linha da frente em contacto com o público.

O estudo destas componentes deve ser analisado periodicamente pelos gestores de recursos humanos, de modo a promover o bem-estar e qualidade de vida laboral dos trabalhadores.

Saliente-se que colaboradores felizes e satisfeitos são meio caminho para a satisfação do cliente.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Hotelaria, Satisfação, *Burnout*, Conflito trabalho-família

ABSTRACT

The main economic activity of the Algarve is the tourism sector, in which the hotel industry has great expression, absorbing a lot of the workforce. This market has been growing consistently; therefore, the regional panorama has the staple of a very strong competition. As a consequence, tourism organizations have a major hurdles to ensure their own success and survival. The solution to this problem is not only to offer unique and modern products that follow international trends. It is important to bet on a company's most valuable resource: human capital. Human resources are an investment, a source of competitive advantage, and a differentiating factor. Currently, the practices of Human Resources Management seek to fit employees in the business strategy, as well as align their personal goals with the company's organizational ones.

This paper aims to present the main activities performed under the curricular internship at Hotel Faro. It also aims to study in employees, the variables of job satisfaction, burnout, and the conflicts derived from work and family interactions. In general, workers are satisfied and have low levels of burnout and work-family conflict. The results show significant differences between genders, marital status and with people working in front office positions, where there is direct contact with the public. The study of these components should be analyzed periodically by the human resource managers, in order to promote workers' well-being and quality of work life. One ought to emphasize that happy and satisfied employees are a huge step towards customer satisfaction.

Keywords: Human Resources, Hospitality, Satisfaction, Burnout, Work-family Conflict

ABREVIATURAS

ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho

AF – Análise de Funções

AHETA – Associação de Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve

AHT – Associação da Hotelaria de Portugal

AI – Acolhimento e Integração

BN – *Burnout*

CC – Cansaço Cognitivo

CT – Código do Trabalho

CTF – Conflito Trabalho-Família

CFT – Conflito Família-Trabalho

EE – Exaustão Emocional

ESGHT - Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

FCBS - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

FF – Fadiga Física

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

PME – Pequena e Média Empresa

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

SP – Satisfação Profissional

SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*)

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. BREVES NOÇÕES DO SETOR HOTELEIRO ALGARVIO	2
2. HOTEL FARO	5
2.1 Breve História	5
2.2 Descrição.....	6
2.3 Planeamento Estratégico	7
2.3.1 Missão	8
2.3.2 Visão	8
2.3.3 Valores	8
2.4 Organograma.....	9
3. ANÁLISE SWOT	11
3.1 Análise do Ambiente Interno	11
3.1.1 Forças	11
3.1.2 Fraquezas.....	12
3.2 Análise do Ambiente Externo	13
3.2.1 Oportunidades	13
3.2.2 Ameaças	14
4. DESCRIÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	15
5. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	19
5.1 Gestão de Recursos Humanos.....	19
5.2 Recrutamento e Seleção.....	22
5.2.1 Recrutamento	22
5.2.2 Seleção	25
5.2.3 Atividades realizadas no estágio	26
5.3 Acolhimento e Integração	28
5.3.1 Atividades Desenvolvidas	30
5.4 Análise e Descrição de Funções.....	31
5.4.1 Atividades Desenvolvidas	32
5.5 Formações em Contexto Profissional.....	33
5.5.1 Atividades Desenvolvidas	36
5.6 Tarefas Administrativas de Recursos Humanos.....	37
5.7 Outras Atividades Desenvolvidas	40
PROJETO DE ESTÁGIO	43
6.1 Introdução	44
6.2 Breve Síntese do Estado da Arte.....	44

6.2.1 Satisfação no Trabalho	45
6.2.2 <i>Burnout</i>	48
6.2.3 Conflito Trabalho-Família.....	51
6.3 Delimitação do Problema.....	53
6.4 Metodologia	54
6.4.1 População e Amostra.....	54
6.4.2 Variáveis e Instrumentos	56
Secção 1: Satisfação Profissional.....	57
Secção 2: <i>Burnout</i>	57
Secção 3: CTF-CFT	58
Secção 4: Variáveis Biográficas	58
6.4.3 Procedimento.....	58
Recolha dos Dados.....	58
Análise Estatística.....	59
6.5 Análise e Apresentação dos Resultados.....	60
6.5.1 Satisfação Profissional	60
6.5.2 <i>Burnout</i>	61
6.5.3 Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho.....	62
6.5.4 Género	63
6.5.5 Área de Estudo	64
6.5.6 Área de Residência.....	65
6.5.7 Departamento	66
6.5.8 Estado Civil.....	66
6.5.9 Correlações de <i>Pearson</i>	68
6.6 Discussão de Resultados	70
6. CONCLUSÕES.....	75
7. REFERÊNCIAS	77
Anexos.....	86
Anexo 1: Organograma do Hotel Faro	
Anexo 2: Ficha de Funcionário	
Anexo 3: Declaração para reproduzir documento de identificação pessoal	
Anexo 4: Respostas Standard de Recrutamento e Seleção	
Anexo 5: Descrição e Análise da Função: Pasteleiro(a)	
Anexo 6: Descrição e Análise da Função: Ecónomo(a)	
Anexo 7: Descrição e Análise da Função: Contabilista	
Anexo 8: Descrição e Análise da Função: Assistente de Direção	
Anexo 9: Descrição e Análise da Função: Chefe de Bar	

Anexo 10: Descrição e Análise da Função: Chefe de Restaurante
Anexo 11: Descrição e Análise da Função: Chefe de Economato
Anexo 12: Descrição e Análise da Função: Chefe de Manutenção
Anexo 13: Descrição e Análise da Função: Chefe de Recepção
Anexo 14: Descrição e Análise da Função: Diretor(a) Geral de Hotel
Anexo 15: Convocatória para consulta de medicina do trabalho
Anexo 16: Termo de Responsabilidade: Cartão de Picagem de Ponto
Anexo 17: Termo de Responsabilidade: Telemóvel de Serviço
Anexo 18: Questionário de Satisfação Profissional, *Burnout* e Conflitos Trabalho-Família e Família Trabalho
Anexo 19: Atividades Desenvolvidas no Estágio Curricular

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1- Género dos colaboradores.....	16
Figura 4.2 - Idade dos colaboradores.....	20
Figura 4.3 - Estado civil dos colaboradores.....	16
Figura 4.4 - Número de filhos dos colaboradores.....	21
Figura 4.5 - Habilitações literárias dos colaboradores	17
Figura 4.6 - Departamentos do Hotel Faro.....	17
Figura 4.7 - Antiguidade dos colaboradores.....	18
Figura 4.8 - Tipo de contrato dos colaboradores.....	23
Figura 6.9- Média das variáveis de estudo	60
Figura 6.10- Média das variáveis em relação à área de estudo dos participantes	65
Figura 6.11 - Média das variáveis em relação ao local de residência dos participantes.....	65
Figura 6.12 - Média das variáveis em relação ao departamento de trabalho dos participantes...	66
Figura 6.13 - Média das variáveis em relação ao estado civil dos participantes	67
Figura 6.14 - Teste de <i>Pearson</i> entre as variáveis de estudo	68
Figura 6.15 - Teste de <i>Pearson</i> para o género feminino	69
Figura 6.16 - Teste de <i>Pearson</i> para o género masculino	70

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 5.1- Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno	23
Tabela 5.2 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo	24
Tabela 5.3 - Vantagens e Desvantagens do E-Recruitment	25
Tabela 6.4 - Género, idade e habilitações literárias dos colaboradores.....	55
Tabela 6.5 - Características socioeconómicas da amostra	56
Tabela 6.6 - Características profissionais dos colaboradores.....	56
Tabela 6.7- Satisfação Profissional dos participantes	61
Tabela 6.8 - Síndrome de <i>Burnout</i> nos participantes	62
Tabela 6.9 - CTF e CFT nos participantes	63
Tabela 6.10 - Satisfação profissional por género	63
Tabela 6.11 - <i>Burnout</i> por género	64
Tabela 6.12 - CTF e CFT por género	64

INTRODUÇÃO

Este trabalho enquadra-se no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos promovido em conjunto pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais (FCHS) e a Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (ESGHT), ambas da Universidade do Algarve.

Para concluir o 2º ano de mestrado optei pela vertente prática, o estágio curricular com duração de 1260 horas. Esta escolha, embora mais trabalhosa, prende-se com o facto de ter oportunidade de complementar a aprendizagem teórica adquirida no 1º ano de mestrado, colocar em prática os conhecimentos estudados e adquirir experiência em contexto empresarial fundamental para o futuro profissional.

Este estágio decorreu entre janeiro e agosto de 2018 no departamento de recursos humanos do Hotel Faro-*Hotmanagement*, Exploração e Gestão Hoteleira, Lda.

O estágio curricular foi desenvolvido sob a orientação da Professora Doutora Gabriela Gonçalves e pela supervisão da Diretora Geral do Hotel Faro, a Dr.ª Sofia Hipólito de Oliveira.

O objetivo do presente trabalho é relatar e refletir acerca das atividades desenvolvidas ao longo do percurso no Hotel Faro e apresentar o projeto desenvolvido nesta empresa, nomeadamente o estudo da satisfação dos colaboradores em relação ao seu trabalho e à organização, o *burnout* e os conflitos trabalho-família e família trabalho. Este tema assume importância para a empresa, na medida em que pretende destacar os pontos fortes e fracos de cada domínio, com vista a trabalhar os aspetos mais críticos.

O relatório é constituído por sete capítulos. O primeiro capítulo aborda algumas noções do setor hoteleiro algarvio. O segundo capítulo apresenta a caracterização do Hotel Faro. De seguida, é efetuada uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oportunities e Threats*) do contexto interno e externo desta unidade hoteleira. Posteriormente, é realizada uma apresentação dos recursos humanos do hotel. O capítulo 5 relata as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, com a devida fundamentação teórica. O capítulo 6 incide sobre o projeto de estágio que é composto por metodologia, enquadramento teórico e apresentação de resultados. O último capítulo incide nas conclusões finais.

1. BREVES NOÇÕES DO SETOR HOTELEIRO ALGARVIO

A indústria do turismo, particularmente o setor hoteleiro, está a torna-se cada vez mais competitiva e dinâmica como resultado das pressões da oferta e procura mais globalizadas, num contexto de incerteza (Pedro, Oliveira & Marques, 2013).

Analisando as áreas do turístico algarvio, a hotelaria assume um peso fundamental na economia pela receita que produz, mão-de-obra que emprega e efeitos impulsionadores noutras áreas (Turismo de Portugal, 2018). Na verdade só é possível desenvolver turismo quando existe hotelaria (Ferreira, 2013).

O termo hospitalidade tem origem romana e significa receber um convidado. Para receber um convidado tem de se dispor de recursos para satisfazer as suas necessidades. De acordo com esta perspetiva, Salazar (2006) descreve a hotelaria como um “negócio que oferece comida, bebidas e alojamento (elementos básicos de hospitalidade) aos turistas, oferecendo também por vezes entretenimento” (Almeida, 2013, p.80).

Em termos gerais, a indústria hotelaria apresenta as seguintes características (Ferreira, 2013):

- Casualidade: grande número dos colaboradores trabalha em regime parcial ou por períodos temporários;
- Depende do mercado de trabalho onde está inserida: a região onde se insere é fonte de mão-de-obra e do nível de qualificação que esta detém;
- Rotatividade: face a diversos fatores, verifica-se um grande movimento de entrada e saída de colaboradores nestas organizações;
- Funções semiqualificadas: grande parte das funções na indústria hoteleira requer pouca qualificação e investem pouco em formação profissional;
- Baixa formação: as organizações apostam pouco em formação nos colaboradores;
- Fonte de emprego para grupos minoritários, jovens e mulheres;
- Atribui vencimentos baixos;
- Baixo nível de progressão na carreira: as hipóteses de progredir na carreira são restritas;
- Forte departamentalização: baixa relação entre departamentos;
- Muitas vezes, o gestor também é o proprietário;
- Ciclo de trabalho de 24 horas: estes estabelecimentos estão em funcionamento todos os dias do ano;

- Horários por turnos e rotativos para assegurar o funcionamento do estabelecimento.

O alojamento tem sido a área que tem apresentado maior dinamismo e modernização no setor turístico do Algarve. Face ao grande número de turistas estrangeiros recebidos nas unidades hoteleiras, as mesmas procuram acompanhar os padrões internacionais e manterem-se inovadoras e atrativas (Almeida, 2013).

A hotelaria é um dos principais setores responsáveis pelo emprego no Algarve, que dadas as suas características absorve um grande número de mão-de-obra principalmente nas linhas de *front-office* para manter o apoio ao cliente durante 24 horas.

Este setor tem vindo a crescer exponencialmente todos os anos, tanto em número como em taxa de ocupação e, assim, aumentando a competitividade. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), de 2014 para 2016 os estabelecimentos hoteleiros no Algarve marcaram um incremento de 560 para 623 unidades. No mesmo período, o pessoal ao serviço registou um aumento de 15 590 para 17 936 trabalhadores.

Em 2016, o Algarve apresentou um total de 19 005 838 dormidas, o que representa 32.2% do valor nacional.

Relativamente à média de estadas, em 2013 a média nacional era de 2.9 noites, enquanto a região algarvia registava uma média superior de 4.7 noites.

Como produtos turísticos, a região algarvia oferece: sol, mar, golfe, gastronomia e vinhos, natureza, *touring* e alojamentos em quantidade e qualidade. Assim, os diversos tipos de turismo praticados estão direcionados para estes produtos, os quais são promovidos pelas unidades hoteleiras (Turismo de Portugal, 2018).

Os turistas que procuram o Algarve são provenientes, essencialmente, de países da Europa, como o Reino Unido, a Alemanha, a Irlanda, a Holanda, a Espanha e a França (Turismo de Portugal, 2018). O mercado nacional também apresenta alguma expressão, essencialmente, nos meses de verão.

Atualmente, o turismo algarvio enfrente alguns desafios. O principal mercado internacional, o Reino Unido, tem vindo a registar quebras substanciais devido ao *Brexit*. Segundo a Associação de Hotelaria de Portugal (AHP) até maio de 2018 o mercado britânico teve um decréscimo de 6.1% em hóspedes e 7.4% em dormidas.

Para além deste problema, o setor está dependente do panorama regional, nacional e internacional. Saliente-se que a abertura de outros mercados turísticos internacionais pode representar uma ameaça para o turismo algarvio.

A sazonalidade constitui a maior fragilidade da indústria hoteleira da região, dado que no período de verão verifica-se um maior volume de dormidas, em relação aos restantes meses. Este fator gera uma grande rotatividade de pessoas e o incremento de *outsourcing*, essencialmente, para mão-de-obra temporária para cobrir os picos de maior trabalho (Almeida, 2013).

Segundo a Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA), atualmente as unidades hoteleiras algarvias deparam-se com um outro problema que prende-se com a falta de trabalhadores em quantidade e qualidade para colmatar as necessidades neste setor de atividade.

A hotelaria emprega práticas de recursos humanos ultrapassadas quando comparadas com outros setores de atividade, tornando-se importante investir em sistemas de gestão de recursos humanos modernos como fator atrativo (Almeida, 2013).

Um estudo no setor hoteleiro do Algarve desenvolvido por Flores (1995), determinou que a GRH era essencialmente administrativa, pois esta matéria era vista como um custo, sem haver evolução ou uma perspetiva estratégica (Almeida, 2013).

Mais tarde, Trindade desenvolveu um estudo semelhante em 2006 no qual verificou que as unidades hoteleiras do Algarve investiam pouco em práticas de gestão de recursos humanos, tendo impacto na motivação e retenção de pessoas. A mesma autora concluiu a existência de um paradoxo na hotelaria algarvia: por um lado está dependente da motivação e envolvimento das pessoas que trabalham nestas organizações para fornecer um serviço qualidade, por outro lado evidencia-se um fraco investimento nos recursos humanos que aposta em práticas de gestão reativa (Trindade, 2006).

Sobre esta matéria, Pimentel (2016, p.102) afirma que as pessoas constituem “o recurso mais importante e com grande influência no sucesso de um hotel torna-se necessária uma gestão que promova um maior envolvimento do trabalhador e melhor serviço. Uma gestão estratégia diferenciadora está ligada ao fator humano, uma vez que para termos clientes externos satisfeitos, temos que ter colaboradores internos motivados, integrados e envolvidos na gestão estratégica dos recursos humanos.”

2. HOTEL FARO

2.1 Breve História

Na atual localização do Hotel Faro, esteve em tempos a primeira unidade hoteleira da cidade de Faro, designado por Hotel Aliança. Iniciou a sua atividade a 1 de Março de 1946, inauguração marcada pela presença do Governador Civil Dr. Antero Cabral.

O edifício foi mandado construir por José Pedro da Silva empresário de renome que ficou ligado ao setor turístico de Faro e da restante região algarvia, na altura proprietário também do Café Aliança e de uma mercearia com a mesma designação. Sabe-se que o projeto de construção do Hotel Aliança foi da autoria do Engenheiro Sena Lino e construído pela empresa Soromenho & Rosa.

Antes da sua abertura, a falta de unidades hoteleiras em Faro obrigava os turistas a deslocarem-se para o barlavento ou até mesmo para o país vizinho. Com a instalação do Hotel Aliança começou a falar-se em turismo na cidade de Faro que passou a ser bastante requisitado e veio despertar a atenção dos visitantes que começaram a ser atraídos pelas maravilhas que a cidade tinha para oferecer. A afluência de pessoas motivou, mais tarde, a abertura de outras unidades de alojamento nesta cidade.

O antigo Hotel Aliança dispunha de 36 quartos que ofereciam serviços de qualidade e requinte aos seus hóspedes, compostos por equipamentos modernos que satisfaziam de conforto, comodidade e hospitalidade de todos os visitantes.

Anos mais tarde, o Hotel Aliança ganhou a atual designação de Hotel Faro.

A gerência também mudou e passou a ser presidida pelo Sr. Domingos dos Santos Gomes, um grande experiente no setor hoteleiro.

Já na década de 90, mais precisamente em 1995, o Hotel Faro foi adquirido pelo atual proprietário, o Sr. Fernando Hipólito. O edifício esteve encerrado durante alguns anos para ser demolido e reconstruído num novo estilo moderno que se destaca da restante malha tradicional da judiaria e mouraria da baixa de Faro. Aquando da sua abertura ao público em 2002, o edifício apresentou-se com maior envergadura composto por quatro pisos exteriores e dois subterrâneos referentes ao parque de estacionamento, totalizando assim 6 pisos.

Atualmente, o Hotel Faro é composto por 90 quartos de distintas tipologias e distribuídos em três pisos.

Com a finalidade de manter os padrões de qualidade dos seus serviços e de

apresentar instalações modernas, o hotel tem sofrido renovações constantes ao longo do tempo, de maneira a otimizar o seu espaço e acompanhar tendências de modernidade.

As mais recentes renovações ocorreram no presente ano de 2018, com a modificação da disposição do bar e na renovação de todos os quartos e alteração das respetivas tipologias.

O Hotel Faro trabalha diariamente para manter a excelência do seu nome, uma caminhada exigente que apenas é possível com uma equipa forte e um serviço de excelência. Todo este trabalho tem sido reconhecido tanto a nível nacional como internacional com a atribuição de distintos prémios, nomeadamente prémio de PME (Pequena e Média Empresa) Líder em 2013, 2015 e 2016, PME Excelência em 2014, Certificado de Excelência no *Tripadvisor* em 2012, 2013 e 2016, destacando-se o prémio de melhor Hotel no Algarve com menos de 100 quartos conquistado em junho de 2017.

2.2 Descrição

O Hotel Faro é gerido pela empresa *Hotmanagement* – Exploração e Gestão Hoteleira, Lda., uma sociedade constituída por quotas com capitais 100% portugueses que iniciou atividade em 2004 para executar a gestão e exploração hoteleira deste hotel e de um segundo projeto na área da hotelaria que abrirá portas num futuro breve.

O Hotel Faro é uma empresa de média dimensão que beneficia da sua localização estratégica inserido nos bairros históricos do coração da cidade de Faro, que combinam cultura com os serviços e comércio local e situado perto do Parque Natural da Ria Formosa.

É composto por quatro pisos acima do solo e dois subterrâneos destinados para estacionamento de clientes e do público em geral. O edifício é constituído por 90 quartos de tipologia *Standard*, *Superior*, *Premium*, *Premium Delux* e *Suits*; por um *Health and Beauty Center* que contém um *spa* e um ginásio; quatro salas para reuniões e eventos; por um *Rooftop* onde se encontram o Restaurante Ria Formosa e o *Cosmopolitan Rooftop Bar*, ambos abertos ao público.

Os quartos dispõem de casa de banho completa, ar condicionado regulável, televisão *LCD*, telefone direto e por telemóvel *Guest U*, acesso *wireless* à *internet*, cofre e minibar.

As salas de reuniões e eventos sofreram renovações recentemente em 2017, com vista a melhor as suas condições e tornar estes espaços mais dinâmicos e atrativos. Foi aplicado um novo *design* cujo tema abraça o tradicional ao moderno alusivo às Ilhas do Parque Natural da Ria Formosa, sendo que as salas têm a designação de algumas ilhas: Armona, Farol, Deserta e

Culatra. Este produto pode ser requisitado por clientes ou público em geral, com a possibilidade de um serviço adicional de *welcome drinks* e/ou *coffee drinks*.

O conceituado Restaurante Ria Formosa destaca-se pela qualidade e experiências gastronómicas que satisfazem todos gostos, oferecendo sabores tradicionais e internacionais.

O recente *Cosmopolitan Rooftop Bar* abriu no ano de 2017 e oferece uma carta de bebidas e *cocktails* inspirados em receitas de todo o mundo.

No terraço encontra-se, também, a piscina aquecida de hidroterapia, onde os hóspedes podem relaxar e apreciar a paisagem envolvente.

O Hotel Faro detém, também, o *Beach Club*, espaço que foi inaugurado em maio de 2015, situado na Praia de Faro e que funciona durante os meses de abril a outubro. Consiste num restaurante e bar junto à praia, constituído por três pisos e uma esplanada na praia. O hotel oferece o serviço de transfere aos hóspedes para que possam desfrutar deste espaço.

Um outro serviço comercializado pela empresa são os passeios de barco pelo Parque Natural da Ria Formosa.

Um dos projetos futuros será a abertura de duas lojas no piso térreo onde se localizavam as antigas galerias do Hotel Faro.

Os hóspedes que procuram esta unidade hoteleira típica de cidade são muito distintos, pois vão desde turistas a empresários, famílias e grupos.

Em suma, o Hotel Faro tem vindo a crescer ao longo do tempo procurando uma melhoria contínua que tem feito desta empresa uma marca forte no panorama envolvente.

2.3 Planeamento Estratégico

Como qualquer organização, a gestão do Hotel Faro passa por um planeamento estratégico da sua atividade que norteia o rumo da empresa tanto a curto como longo prazo. Este processo consiste em arquitetar um conjunto de estratégias para alcançar os objetivos da organização, procedendo-se à definição da missão, visão e valores da mesma (Portella, Oliveira, Ferreira, & Borba, 2015).

Para que o planeamento estratégico seja bem-sucedido, deve ser percebido e alinhado na conduta diária dos funcionários. Para este efeito, o Hotel Faro divulga todas estas informações no momento de admissão de novos colaboradores através da entrega do manual de acolhimento e conduta e aposta numa comunicação regular entre direção e trabalhadores.

2.3.1 Missão

A missão responde ao motivo pelo qual a organização foi criada e ao propósito que quer granjear no mercado. Embora possa mudar com o passar do tempo, é uma premissa genérica e duradoura que orienta a atividade diária de uma empresa sem que nunca seja descurado. Para Chiavenato (1999) a missão deve ser apresentada como a crença da organização e ser exibida aos colaboradores para que assumam um compromisso que vá ao encontro do rumo dos negócios (Portella et al., 2015).

A missão do Hotel Faro consiste em servir, surpreender e superar as expectativas dos seus clientes.

2.3.2 Visão

A visão da empresa espelha aquilo que pretende ser no futuro. Diz respeito às ambições da entidade numa escala de curto, médio e longo prazo que motiva e inspira toda a atividade no presente (Portella et al., 2015).

A visão que o Hotel Faro é ser a empresa de referência no domínio do alojamento e restauração na região algarvia e reconhecida como uma referência de excelência ao nível nacional e internacional.

2.3.3 Valores

Os valores organizacionais dizem respeito às atitudes e crenças da empresa e têm um carácter ético na atuação com os seus *stakeholders*.

Segundo Portella *et al.* (2015) os valores orientam as decisões para atingir um determinado rumo, isto é, são princípios que guiam toda a atividade organizacional e o comportamento dos colaboradores. Em suma, são os pilares na tomada de decisão das políticas, práticas e processos da empresa.

Os valores defendidos pelo Hotel Faro são:

- **Hospitalidade** – sempre focados em proporcionar experiências inesquecíveis ao cliente;
- **Profissionalismo** – presente em tudo o que fazemos;
- **Confiança** – procuramos relações para o futuro e a fidelidade dos clientes;
- **Respeito** – valorizando as pessoas;

- **Renovação** - estando em constante atualização;
- **Responsabilidade Social** – a contribuição faz parte do negócio;
- **Crescimento sustentado** – suprimir as necessidades do presente sem comprometer as do futuro.

2.4 Organograma

O organograma de uma empresa define-se por uma representação gráfica da estrutura de todos os sectores e das relações hierárquicas em contexto organizacional (Berwanger, 2013).

Para garantir um serviço de excelência e qualidade, o Hotel Faro apresenta uma equipa de profissionais bem formados que garantem a satisfação dos clientes e torna esta unidade hoteleira uma marca de referência na região algarvia.

Para compreender melhor a estrutura hierárquica da empresa foi desenvolvido um organograma (Anexo 1), que apresenta os departamentos existentes na empresa.

No topo do organograma encontra-se o proprietário do Hotel Faro, o Sr. Fernando Hipólito que gere todos os setores da empresa e define os objetivos estratégicos, seguindo-se pela Direção Geral que coordena a restante atividade operacional.

O Diretor de Serviços situa-se entre o proprietário e a direção, uma vez que coordena toda a atividade financeira e contabilística e é responsável pela gestão das contas da empresa, garantindo o crescimento e sustentabilidade económica da mesma.

O Setor Comercial dirige as estratégias de venda e divulgação tendo em conta os objetivos definidos anualmente. Responsabiliza-se pela avaliação dos preços no mercado, previsões de ocupação, consultas de preços, parcerias com entidades externas e consulta os concorrentes.

As Reservas aplicam técnicas de venda dos produtos do hotel e efetuam os registos de todas as reservas da unidade hoteleira, a nível de quartos e salas de reuniões. Este departamento tem o primeiro contacto com o cliente e é responsável pelo mesmo até ao momento de chegada ao hotel.

O departamento Administrativo representa o setor financeiro e de contabilidade, responsáveis pelas contas e receitas do hotel.

O departamento de Recursos Humanos assume um papel de destaque na gestão da organização, uma vez que são a ponte entre os colaboradores e a empresa. Cuidam e acompanham o bem mais precioso do hotel que é os funcionários. Assumem um conjunto de responsabilidades que visam a gestão estratégica dos recursos humanos, alinhando-os aos

objetivos da empresa. Tratam de todos os assuntos inerentes aos trabalhadores.

A equipa de Relações Públicas é o elo de ligação entre o Hotel Faro e os clientes, prestando um serviço afável durante a sua permanência no hotel. Acompanham os hóspedes durante as suas refeições, aconselham, resolvem problemas com vista à satisfação dos mesmos, reservam e monitorizam eventos no Restaurante Ria Formosa e no *Beach Club*.

A Receção é a cara de boas-vindas dos clientes, sendo responsável por estes desde a chegada ao hotel. Acompanham os hóspedes ao longo da sua estadia, prestando um serviço informativo de qualidade, simpatia, aconselhamento e resolução de problemas. A receção aplica técnicas de venda para os produtos e serviços do Hotel Faro.

O Economato efetua a gestão de todos os produtos que abastecem diariamente a empresa. Gerem e monitorizam as encomendas, controlam *stocks*, conferem e lançam faturas de toda a mercadoria que chega à empresa e distribuem os produtos pelos respetivos departamentos.

A secção de *Housekeeping* é responsável pela limpeza de todos os espaços do hotel. O trabalho desta equipa torna a unidade hoteleira confortável e apetecível.

O departamento de F&B integra a maior parte da equipa do Hotel Faro, do qual fazem parte quatro sectores: cozinha, restaurante, bar e o *Beach Club*.

A cozinha confeciona todas as refeições e desempenha um papel muito importante em satisfazer os paladares exigentes dos clientes.

A equipa de restaurante faz a ponte de ligação entre o cliente e a cozinha, exigindo grande rigor de comunicação entre ambos para que não haja lacunas. Os empregados de mesa realizam a preparação da sala para as diversas refeições e procedem ao serviço das mesmas, aplicando técnicas de venda de bebidas e comida.

O bar complementa o serviço de restauração com as suas bebidas exóticas. Neste setor, os colaboradores aplicam as suas técnicas de venda e recomendação de bebidas.

O *Beach Club* é composto pelos serviços de cozinha, restaurante e bar. Durante o encerramento no período de época baixa, alguns dos colaboradores reforçam a equipa de restaurante, bar e cozinha do hotel.

Os Motoristas operam em sintonia com as Reservas e a Receção. Este setor é constituído por um motorista que realiza serviço de transfere e passeios com os hóspedes e por dois *skippers* que efetuam passeios turísticos de barco pelo Parque Natural da Ria Formosa.

A secção de Manutenção é responsável pela segurança, conservação, reparação e instalação dos equipamentos da empresa.

3. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oportunities e Threats*) teve origem na *Harvad Business School* e é aplicada para estudar a competitividade organizacional segundo os indicadores: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. De acordo com Nazarko *et al.* (2017), a análise SWOT visa examinar o ambiente interno e externo do negócio, aplicando ferramentas do planeamento estratégico. Para Fernandes (2012) quando os pontos fortes estão alinhados com as oportunidades, a empresa tende a ser bastante competitiva e marca uma posição preponderante no mercado concorrente.

Este método é fundamental no processo de gestão e planeamento estratégico para avaliar o contexto interno da empresa com o externo e assim apurar e o seu grau de competitividade em relação ao meio concorrente. O resultado pode incidir no ajuste da conjuntura interna da organização, de modo apresentar produtos e serviços mais fortes, melhorar o seu desempenho e proporcionar maior vantagem competitiva (Silva & Ferreira, 2013).

3.1 Análise do Ambiente Interno

A avaliação periódica das forças e fraquezas internas faz parte do planeamento estratégico. Através desta análise permite estudar o potencial que a empresa tem para oferecer e mitigar os pontos fracos, com vista para à melhoria continua.

3.1.1 Forças

Quando se fala em pontos fortes faz-se referência a características, recursos, produtos ou serviços que a empresa tem para oferecer aos seus clientes e que podem influenciar o desempenho positivo da mesma. São as variáveis mais positivas do produto e serviços que diferenciam a empresa dos demais concorrentes.

O Hotel Faro é uma das unidades hoteleiras de referência na cidade de Faro, distinguido pelos seus produtos e serviços de qualidade e de luxo. Pontua com o seu terraço onde se encontra o Restaurante Ria Formosa e o *Cosmopolitan Rooftop Bar* que oferecem pratos gastronómicos e bebidas de exóticas integradas numa vista panorâmica de perder a respiração. No mesmo espaço encontra-se a piscina de hidroterapia onde os clientes podem relaxar e passar momentos de lazer.

Dispõe um *Health Club* que dispõe de ginásio e *spa* que promove o bem-estar dos

hóspedes.

Os passeios de barco pela Ria Formosa são muito apreciados pelos clientes ao longo do ano, desde que o tempo assim o permita.

Por outro lado, os hóspedes podem desfrutar da Praia de Faro com *Beach Club*, espaço onde podem realizar as suas refeições e tomar bebidas nos dias de verão.

As quatro salas de reuniões e eventos são serviço muito requisitado que se destacam pela sua modernidade e por estarem bem equipadas.

Os parques de estacionamento no centro histórico da cidade de Faro são escassos, o que favorece o hotel que tem à disposição dois pisos subterrâneos destinados ao estacionamento do público em geral.

Estes quatro últimos serviços são pontos fortes que diferenciam o Hotel Faro dos demais concorrentes da cidade.

Um diferenciador é a grande aposta numa equipa de colaboradores jovens e de grande profissionalismo que garantem um simpático serviço e promovem a satisfação dos hóspedes.

Um outro aspeto significativo é o investimento em causas sociais, como por exemplo doação de bens alimentares para os bombeiros durante incêndios e por reverter parte dos lucros dos *cocktails* do bar para diferentes instituições.

Grande parte dos produtos podem ser disfrutados tanto por hóspedes como pelo público em geral.

3.1.2 Fraquezas

Os pontos fracos dizem respeito aos aspetos mais negativos que interferem no bom desempenho da empresa e, por isso, devem ser vencidos para evitar resultados negativos da mesma.

Podem-se considerar pontos negativos os elevados preços praticados pelo hotel quando comparado com o ambiente concorrente e o facto de possuir um reduzido número de quartos.

O *spa*, ginásio e piscina são de pequenas dimensões, o que pode causar constrangimento de utilização nos picos de maior ocupação.

Embora seja um hotel de cidade, a falta de um espaço verde é sentida por alguns clientes.

3.2 Análise do Ambiente Externo

Quando se faz uma análise do contexto envolvente à organização, são considerados dois fatores: oportunidades e ameaças. Avalia-se por exemplo a existência de concorrentes próximos, vias de comunicação, infraestruturas de transporte, alteração dos hábitos dos consumidores, surgimento de novos mercados, etc. (Chiavenato & Sapiro, 2003).

De acordo com Cobra (2003, cit in Silva, Barbosa, Henrique, & Baptista, 2011), o contexto externo faz uma abordagem às forças macro ambientais (demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e às forças micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores).

É fulcral a empresa manter-se atenta ao contexto externo, uma vez que pode representar ameaças ou oportunidades.

3.2.1 Oportunidades

As oportunidades correspondem a variáveis exteriores e independentes à empresa que podem beneficiar o planeamento estratégico e os resultados da mesma desde que tenha condições para aplicá-las. O aproveitamento do potencial das oportunidades pode aumentar as forças da organização e torná-la mais competitiva. Quando bem aproveitadas podem incrementar a receita da empresa e incidir positivamente no ambiente interno (Silva et al., 2011).

É no contexto das diversas oportunidades que o Hotel Faro pode explorar o seu negócio. Em primeiro lugar, beneficia de uma localização estratégica em relação à proximidade dos meios de transporte. O Terminal Rodoviário, a Estação Ferroviária e a Marina encontram-se relativamente próximos a menos de um quilómetro, e o Aeroporto Internacional de Faro a uns escassos sete quilómetros.

A proximidade da Estrada Nacional 125 e da Autoestrada A22, que atravessam a região algarvia, facilitam as ligações regionais, nacionais e internacionais.

A localização estratégica permite abraçar facilmente a envolvente histórica, favorável a quem procura turismo cultural.

Por outro lado, encontra-se perto dos principais pontos de comércio: enquadra-se na baixa de Faro onde se situa o comércio tradicional e de retalho; proximidade ao Centro Comercial *Forum* Algarve situa-se a dois quilómetros; o maior complexo

comercial do Algarve constituído pelo Centro Comercial Mar *Shopping*, *IKEA*, *Designer Outlet* Algarve e *Leroy Merlin* estão a apenas 12 quilómetros.

Para os amantes da natureza, a proximidade do Parque Natura da Ria Formosa pode ser um fator decisivo na escolha desta unidade hoteleira, uma vez que os passeios de barco permitem explorar esta maravilha da natureza.

A Serra Algarvia, localizada a pouco quilómetros, é outra opção para quem pretende conhecer um Algarve mais tradicional. Aqui, existem vários roteiros que podem ser explorados a pé ou de bicicleta, sendo a Via Algarviana o mais popular.

3.2.2 Ameaças

À semelhança das oportunidades, as ameaças são igualmente fatores externos não controláveis, porém têm uma conotação negativa visto que podem prejudicar a concretização dos objetivos estratégicos e o seu sucesso no mercado. Se ignorados, podem influenciar a manutenção do negócio e levar à extinção da empresa (Silva et al., 2011).

Podem-se considerar ameaças o grande aumento de unidades hoteleiras que têm vindo a surgir nos últimos anos e com oferta de serviços e preços muito competitivos. Destaque-se a construção de uma unidade hoteleira de grande dimensão e bastante próxima do Hotel Faro, localizada nas instalações do antigo Centro Comercial *Atrium* na Rua de Santo António.

Esta realidade cada vez mais competitiva para além de dispersar clientes, também tem impacto na dificuldade de captação de talentos para operar no Hotel Faro.

Uma outra ameaça são as portagens da A22 que estabelecem uma desvantagem na deslocação dos clientes.

O *Brexit* constitui uma forte ameaça, uma vez que o mercado Britânico é um dos principais a procurar o Algarve para destino turístico.

Uma outra questão que tem vindo a ser falada, embora ainda não há certezas da sua realização, é a exploração de petróleo ao largo do litoral algarvio. Caso venha a ser concretizada a extração de petróleo pode influenciar negativamente a atração de turistas.

4. DESCRIÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Como já referido anteriormente, o Hotel Faro investe numa equipa forte e dinâmica de jovens profissionais que trabalham diariamente para garantir a satisfação dos clientes.

A aposta nos colaboradores é um processo contínuo que passa pelo investimento e desenvolvimento das suas competências e conhecimentos. Este trabalho para além de fomentar a vantagem competitiva, promove a satisfação, motivação e bem-estar dos trabalhadores, tornando o Hotel Faro um concorrente forte no mercado hoteleiro.

O Hotel Faro é considerado uma escola para estudantes e recém-formados, uma vez que acolhe inúmeros estagiários, possibilitando a aquisição de conhecimentos práticos e de experiência profissional. Após a concretização do estágio, frequentemente os estudantes são contratados pela empresa.

Quando decorrem eventos e em certos períodos do ano (Natal, Passagem de Ano, Pascoa), o hotel recorre a empresas de trabalho temporário para assegurar o serviço normal de funcionamento.

É fundamental que a organização conheça as características dos seus recursos humanos, a fim de ajustar a estratégia e política de gestão empresarial.

O levantamento das características dos recursos humanos foi realizado a 02 de fevereiro de 2018. A escolha desta data foi intencional para recolher somente os colaboradores que fazem parte da equipa fixa ao longo do ano, uma vez que nesta altura ainda não foi realizado o reforço de verão.

A empresa conta com uma equipa de 73 colaboradores e 2 estagiários. Porém nos meses de verão o número de trabalhadores aumenta, podendo atingir aos 100 elementos quando somado com os estagiários.

As características analisadas foram: género, idade, habilitações literárias, número de filhos, antiguidade na empresa, tipo de vínculo contratual e nacionalidade.

A empresa é composta por 42 funcionários do sexo masculino e 31 do género feminino (Figura 4.1). A população é constituída por um grande número de jovens em comparação com o reduzido número de pessoas com idades acima dos 50 anos, sendo que o colaborador mais novo tem 19 anos e o mais velho 62 anos (Figura 4.2).

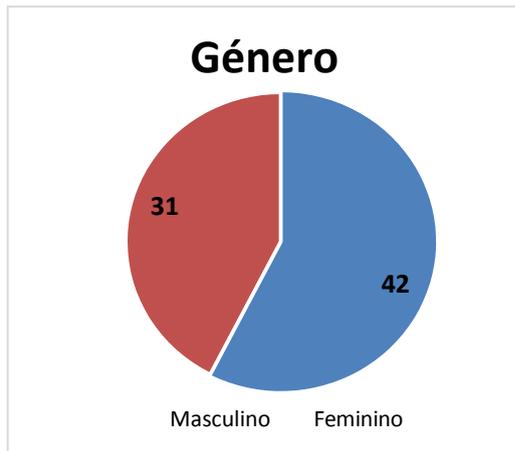


Figura 4.1- Gênero dos colaboradores

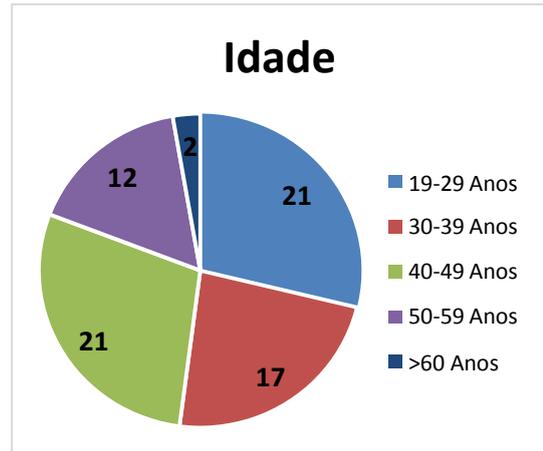


Figura 4.2 - Idade dos colaboradores

Relativamente ao estado civil, a maioria dos indivíduos são solteiros, provavelmente devido ao grande número de jovens, embora os casados apresentem alguma expressão. Apenas uma pessoa é viúva e quatro são divorciadas (Figura 4.3).

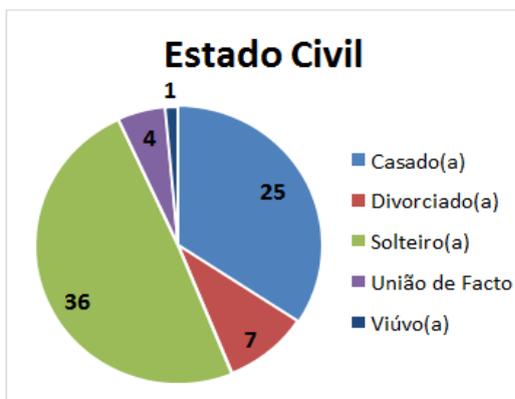


Figura 4.3 - Estado civil dos colaboradores

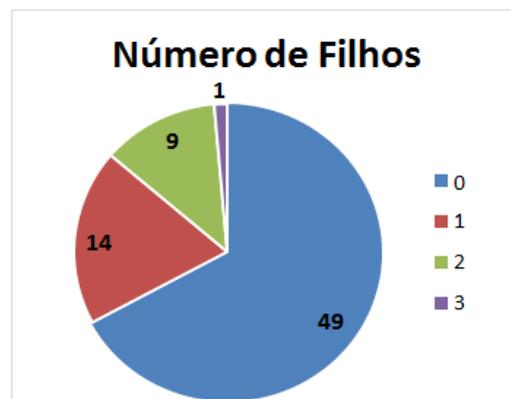


Figura 4.4 - Número de filhos dos colaboradores

Conforme representado pela Figura 4.4, mais de metade da população não tem filhos, facto que poderá estar relacionado com a existência de muitas pessoas jovens e solteiras. Os restantes colaboradores têm um ou dois filhos, sendo que somente uma pessoa tem três filhos.

A esmagadora maioria dos trabalhadores são de nacionalidade portuguesa (91%). Embora representem um baixo número, verificou-se a existência de colaboradores de nacionalidade angolana, brasileira, cabo-verdiana, romena, russa e ucraniana.

De acordo com a Figura 4.5, a grande parte dos trabalhadores detém o ensino

secundário, sendo que apenas 14 pessoas têm habilitações literárias inferiores a este nível e 12 apresentam habilitações académicas superiores, as quais ocupam as posições hierárquicas mais altas.

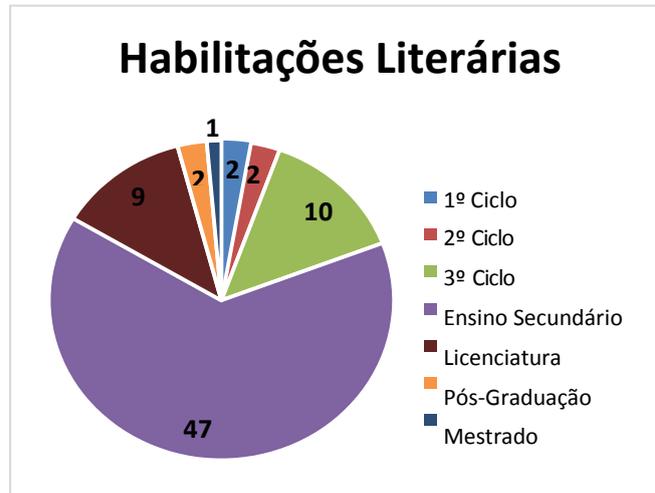


Figura 4.5 - Habilitações literárias dos colaboradores

Muitos dos colaboradores têm formação na área da hotelaria ou similar, o que revela que estes têm conhecimentos específicos para exercer as suas funções.

Conforme demonstrado pela Figura 4.6, as seções de *housekeeping* e cozinha são as que empregam mais pessoas, seguindo-se do restaurante e receção, pois à exceção da cozinha são departamentos que têm grande volume de trabalho e que estão em permanente contacto com o público, requerendo mais mão-de-obra para assegurar o funcionamento normal do serviço. Pelo gráfico é possível verificar-se que o hotel tem diversos departamentos embora alguns sejam constituídos por poucos trabalhadores.

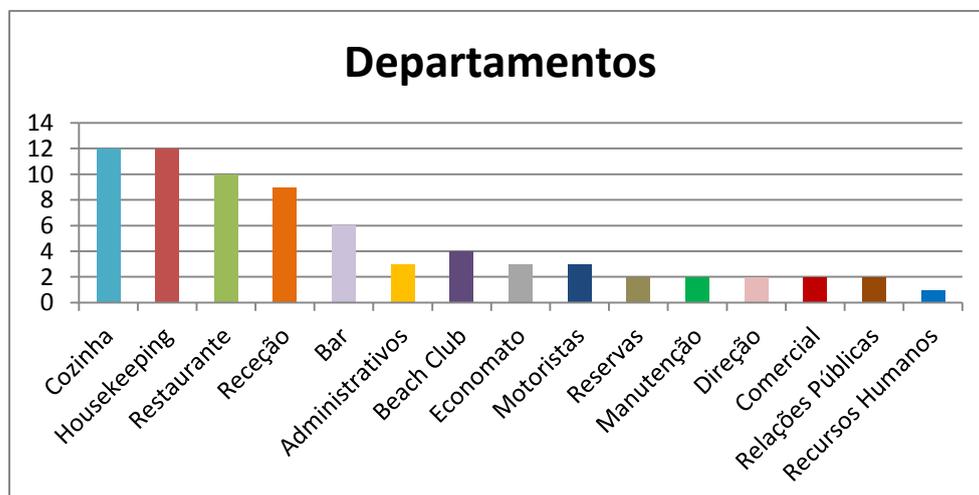


Figura 4.6 - Departamentos do Hotel Faro

O vínculo de contratação que predomina são os contratos a termo (75%) em relação aos contratos sem termos (25%) (Figura 4.8). Muitos dos funcionários efetivos ocupam cargos em que o fator sazonal não interfere no volume de trabalho. Em relação à antiguidade verifica-se que a maioria da população encontra-se na empresa há um ou menos anos, 11 pessoas estão há pelo menos dois anos e os funcionários com mais tempo de casa representam 28 pessoas, sendo que o colaborador mais antigo foi admitido em 1970 (Figura 4.7). O número de pessoas que estão na empresa há mais de três anos deveria coincidir com o número de contratos sem termos, contudo foram considerados neste grupo os colaboradores que saíram da empresa e regressaram novamente, totalizando um número superior a três anos de antiguidade mesmo sem estarem efetivos.

O tipo de vínculo contratual aliado à antiguidade pode ser explicado pela rotatividade de colaboradores existentes no setor hoteleiro devido à variação do turismo ao longo do ano, existindo um ajuste da mão-de-obra conforme a necessidade.

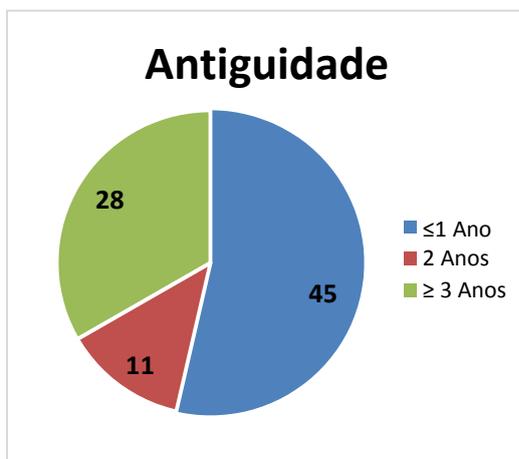


Figura 4.7 - Antiguidade dos colaboradores

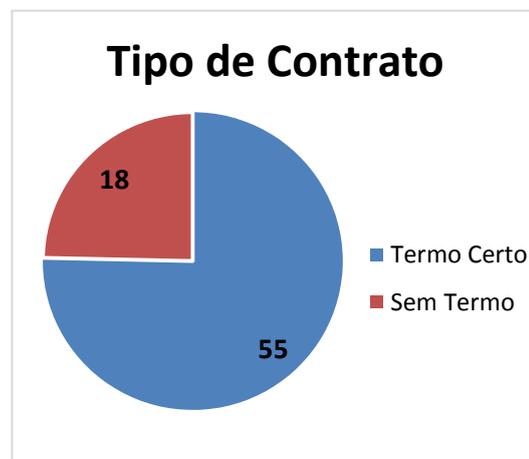


Figura 4.8 - Tipo de contrato dos colaboradores

5. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Ao longo do estágio tive oportunidade de aprender integralmente distintas atividades inerentes à função de recursos humanos, assim como melhorar e implementar procedimentos. Neste capítulo serão apresentadas as tarefas mais relevantes desenvolvidas pelos recursos humanos com a devida fundamentação teórica. O Anexo 17 apresenta um quadro que descreve com mais detalhe todas as atividades desenvolvidas durante o período de estágio.

5.1 Gestão de Recursos Humanos

À semelhança de outras áreas do conhecimento, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a evoluir em consonância com as mudanças registadas na sociedade, na cultura, na tecnologia, nas organizações e nos indivíduos. Esta função que era interpretada como assessória passou a ganhar valor estratégico no contexto empresarial.

Atualmente, as empresas começaram a prestar mais atenção às políticas e aplicações de recursos humanos, a fim de obter uma vantagem competitiva sustentável e um alto desempenho nos negócios, porém nem sempre foi assim (Vardarlier, 2016). Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2012) referem que no início do século XX as empresas operavam com funcionários de baixas qualificações que exerciam trabalho essencialmente físico, de tal forma exigente que não havia qualquer preocupação com o bem-estar nem com a gestão das pessoas. As organizações focavam-se num sistema baseado na produtividade e no controlo dos custos.

No decorrer do século, algumas organizações começaram a investir em políticas de relações humanas que melhoraram as condições de trabalho, tendo surgido a escola das relações humanas que influenciaram a gestão empresarial.

A década de 80 foi marcada pela modernização tecnológica, abrandamento do crescimento económico e por uma concorrência internacional acentuada que promoveram alteração na GRH (Ferreira, Martinez, Nunez, & Duarte, 2015).

A partir dos anos 90, percebeu-se que a GRH deveria estar ligada à estratégia organizacional e assumir a responsabilidade de gerir o fator humano como um recurso estratégico e valioso (Ferreira et al., 2015).

De acordo com Tavares (2010) a evolução da GRH passou pelas seguintes fases:

1ª fase (1900-40): administração de pessoal – admissões, remunerações, formação, disciplina.

2ª fase (1950-60): gestão de pessoal – planeamento, admissões, remunerações, formação, avaliação, análise de funções, comunicação, ação social.

3ª fase (1970-80): gestão de recursos humanos – subcontratação de algumas atividades, seleção, processamento de salários, formação, ação social.

4ª fase (1981 ao presente): gestão estratégica de recursos humanos – subcontratação de atividades tradicionais. Desenvolvimento de novos papéis: guardião do capital humano, facilitadora do conhecimento, construtora de relações, criadora rápida de sistemas ativos humanos para novos objetivos estratégicos.

5ª fase (1990 – ao presente): Papéis anteriores, defensora dos empregados, agente de mudança.

A literatura destaca dois modelos distintos para a GRH: *Hard/Michigan* e *Soft/Harvard*. O primeiro interpreta as pessoas como recursos dispendiosos, foca-se na produção e no controlo dos trabalhadores, os quais devem seguir a estratégia da empresa. O segundo dá ênfase às pessoas, atribui maior humanização ao trabalho como capital humano que faz parte da estratégia do negócio e a gestão é orientada para a motivação, envolvimento e participação dos indivíduos nas decisões (Cunha et al., 2012). Os autores apontam para um modelo multifacetado em que a abordagem destes modelos depende do contexto e das condições do mercado, salientado que nos períodos de maior retração há uma migração da perspetiva *soft* para *hard* e em períodos de maior desafogo verifica-se o inverso.

Uma forma de usar os recursos humanos para o sucesso do negócio para além obedecer a regras e burocracia, é beneficiar das competências e potencialidades dos trabalhadores (Valdalier, 2016). Na opinião de Valdalier (2016), para alcançar esta premissa é necessário apostar em cinco vetores:

- Planeamento: determinar padrões e objetivos usados para melhorar procedimentos e fazer previsões;
- Organização: atribuir ou delegar tarefas específicas aos funcionários e estabelecer departamentos;
- Pessoal: recrutar, treinar e desenvolver trabalhadores, determinar padrões de pessoais, avaliação de desempenho, recompensas e possibilidade de consultadoria aos funcionários;

- Liderança: motivar os subordinados para que possam trabalhar com mais eficiência;
- Controlo: determinar metas e padrões no negócio.

Os trabalhadores do conhecimento devem ser interpretados como parceiros, abordagem que passa pelo envolvimento na estratégia empresarial.

Atualmente, a função de GHR assume um conjunto de responsabilidades e práticas que são fundamentais na gestão empresarial (Carvalho & Rua, 2017):

- Todas as tarefas relacionadas à admissão de novos funcionários (recrutamento e seleção, socialização, acolhimento e integração, gestão por competências);
- Análise e descrição de funções;
- Desenvolvimento e promoção (formação);
- Gestão de carreiras (avaliação de desempenho e gestão de recompensas);
- Integração da gestão estratégica de RH;
- Manutenção (política salarial e de benefícios, ambiente e condições de segurança no trabalho);
- Mecanismos sociais (comunicação, cultura organizacional, relações sociais, ação social, etc.);
- Gestão administrativa de pessoas.

Segundo esta perspetiva, a GRH não é meramente uma função de gestão de pessoas, pois assume uma posição estratégica que investe no capital humano como vantagem competitiva. As práticas de GRH visam um investimento nos colaboradores que são os primeiros clientes da organização, sendo os responsáveis pelo sucesso da mesma.

Nesta conceção, as pessoas ganham um novo significado, pois são mais que simples mão-de-obra e representam um bem precioso determinante para a competitividade e sucesso do negócio. A estratégia passa por captar e investir no *know-how* e na fidelização dos colaboradores. Esta política para além de ajudar nos resultados da empresa permite o reconhecimento e notoriedade da mesma no exterior (Monteiro, 2012).

As práticas de GHR estão orientadas para o trabalhador e visam a sua retenção, desenvolvimento, motivação, satisfação e manutenção da qualidade de vida laboral (Carvalho & Rua 2017).

A eficácia das práticas é determinada pelo alinhamento dos objetivos estratégicos da organização em concordância com os pessoais dos funcionários (Cardoso, 2012).

Quando bem trabalhadas, as práticas de GRH favorecerem a vantagem competitiva, na medida em que desenvolvem colaboradores e equipas de tal forma que

as suas características são difíceis de imitar pela concorrência (Cunha et al., 2012).

5.2 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção (R&S) são um processo praticado pela GRH quando surge necessidade de ocupar uma vaga na organização, resultante da abertura de novos postos de trabalho ou devido à saída ou promoção de colaboradores (Carvalho & Rua, 2017).

O processo de R&S visa atrair o maior número de potenciais candidatos para encontrar a pessoa ideal e, por isso, requer um investimento por parte da organização, pelo que deve ser efetuado de modo eficiente (Bagul, 2014). Este sistema tem vindo a tornar-se mais complexo e estratégico, na medida em que procura talentos em detrimento de simples mão-de-obra, a fim de construir equipas bem formadas e competitivas.

Quando se dá início a este processo é necessário definir previamente uma estratégia para preencher a função em aberto, tarefa que é da responsabilidade dos recursos humanos (RH) em consonância com a chefia de departamento.

5.2.1 Recrutamento

Entende-se por recrutamento o conjunto de técnicas, estratégias e procedimentos que visam atrair o maior número de candidatos de acordo com o perfil desenhado para preencher os postos de trabalho a ocupar na empresa (Silva, 2018).

O recrutamento é definido como um conjunto de processos encadeados que decorre desde o momento que se decide preencher um cargo até ao apuramento dos candidatos que passam à fase da seleção (Almeida, 2014).

As técnicas e métodos utilizados durante esta etapa devem obedecer a critérios eficientes e utilizar o menor tempo e custo possível (Carvalho & Rua, 2017).

A primeira fase prende-se com a identificação de uma vaga, seguindo-se o desenho do perfil preferencial do candidato que é traçado de acordo com o modelo da análise de funções e competências, no qual constam as características e requisitos necessários para desempenhar um determinado posto de trabalho, seguindo-se a escolha dos meios de divulgação da vaga e o respetivo anúncio (Ferreira et al., 2015).

Geralmente, a divulgação da oferta de emprego apresenta informação sumária da empresa, a descrição e requisitos da função, as ofertas inerentes à função e os contactos para submeter a candidatura. A compilação desta informação deve ser exibida de modo

estratégico para cativar mais candidatos (Ferreira et al., 2015).

De acordo com Raimundo (2016), existem três tipos de recrutamento: interno, externo ou misto. O recrutamento interno decorre no interior da empresa com vista a captar pessoas já vinculadas à organização e objetiva a transferência ou promoção das mesmas.

Este método apresenta vantagens e desvantagens conforme demonstrado na Tabela 5.1.

Tabela 5.1- Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Recrutamento Interno	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Os candidatos já estão familiarizados com a cultura organizacional; - A empresa já conhece as características dos indivíduos; - Menores custos; - Mais rápido; - Estimula e motiva os colaboradores à promoção da vaga; - Permite um maior nível de segurança e validade; - Ajuda a fidelizar e reter funcionários; - Facilita o acolhimento pelos colegas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Despromove criatividade e inovação no trabalho; - Pode gerar competições entre candidatos e conflitos de interesse; - Ressentimento, frustração e desinteresse dos colaboradores não selecionados; - Probabilidade de conflitos de interesse entre chefias e subordinados.

(Elaborado pela autora, adaptado de Almeida (2014); Camara, Guerra e Rodrigues (2013); Chiavenato (1995); Cunha et al. (2012)).

O recrutamento interno adequa-se principalmente à ocupação de cargos de hierarquia superior ou de chefia, uma vez que os trabalhadores já estão familiarizados com a cultura organizacional, a empresa já conhece o seu desempenho e é uma forma de promover e recompensar os funcionários (Chiavenato, 1995).

Geralmente, o recurso ao recrutamento interno envolve a necessidade de recorrer a candidatos externos para ocupar o lugar do colaborador transferido (Ferreira et al., 2015). É realizado através dos seguintes meios: concursos, ofícios, cartazes afixados na empresa, correio eletrónico ou convite (Almeida, 2014).

Em oposição ao recrutamento interno, o recrutamento externo efetua a procura candidatos fora da empresa. É frequente recorrer a fontes externas para ocupar cargos de nível mais baixo que exigem pouca qualificação ou funções muito específicas (Chiavenato, 1995). Este tipo de recrutamento pode ser direto no caso de ser realizado pela própria empresa ou indireto quando se recorre a empresas de consultadoria (*outsourcing*) especializadas em recrutamento e seleção que possuem uma vasto número de candidatos em carteira, o que facilita, por vezes, o trabalho à empresa utilizadora,

embora este processo seja mais dispendioso (Ferreira et al., 2015).

A propósito do tema deste projeto, um estudo realizado por Alrhaimi e Alhumshry (2015), determinou que o recrutamento interno promove a satisfação no trabalho.

O recrutamento externo recorre a diversos meios para a alcançar o maior leque de candidatos possíveis, sendo a divulgação efetuada em: redes sociais, empresas de trabalho temporário e de atração de talentos, fóruns de empregos, agências de emprego, publicitação em jornais, revistas, rádios, estabelecimentos locais, recomendações de colaboradores, feiras de emprego, entre outros (Ferreira et. al, 2015).

As vantagens e desvantagens deste método podem ser observadas na Tabela 5.2.

Tabela 5.2 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

Recrutamento Externo	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Candidaturas mais variadas; - Permite renovar e enriquecer os recursos humanos; - Entrada de novas ideias e conhecimentos para a empresa; - Aumento do capital intelectual; - Incremento das relações e visibilidade da empresa com o exterior; - Promove mudanças na organização; - Enriquecimento da base de dados para futuras necessidades de R&S. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mais dispendioso; - Mais demorado; - Maior margem de erro na seleção de candidatos; - Diminui a fidelidade e a motivação dos funcionários pela falta de crescimento na organização; - Exige mais tempo de adaptação à cultura organizacional, podendo haver incompatibilidades com a mesma; - Ressentimento e conflitos dos colaboradores internos por não terem sido considerados para ocupar a vaga.

(Elaborado pela autora, adaptado de Almeida (2014); Camara, Guerra e Rodrigues (2013); Chiavenato (1995); Cunha et al. (2012)).

O recrutamento misto é realizado tanto no interior como no exterior da empresa, de maneira a divulgar amplamente a vaga em aberto (Chiavenato, 1995).

Segundo a opinião consensual de vários autores, as empresas tendem a recorrer a ambas as formas de recrutamento (Chiavenato 1995; Peretti, 2011; Ribeiro, 2007; Robins, 2008; Sousa et al., 2006, cit in Carvalho & Rua, 2017). Ainda assim, Cardoso (2012) refere que deve-se optar pelo método que seja mais eficaz e ofereça mais vantagens para a empresa.

Face ao avanço das tecnologias de informação, surgiu o recrutamento *online* ou *e-recruitment* que se define por recrutamento realizado através da *internet* e/ou *web* (Almeida, 2014). Este método tem muita adesão pelas organizações porque permite a divulgação de ofertas de emprego, aplicar filtros na pesquisa de candidatos e conhecer

as suas características. As redes sociais podem atingir instantaneamente um amplo número de pessoas com acesso 24 horas por dia, proporcionando vantagens significativas em relação aos sistemas tradicionais (Choi, 2017). Na Tabela 5.3 é possível visualizar as vantagens e desvantagens deste tipo de recrutamento.

Tabela 5.3 - Vantagens e Desvantagens do *E-Recruitment*

<i>E-Recruitment</i>	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Facilita a publicação e alteração de anúncios em diferentes plataformas; - Rapidez; - Baixos custos; - Alcança um maior número de interessados, já que estes <i>sites</i> alertam os candidatos quando existem ofertas ajustadas ao seu perfil; - Maior receção de candidaturas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Excesso de candidaturas, por vezes desajustadas à oferta; - Alguns candidatos têm dificuldade de aceder a plataformas digitais, o que impede alguns talentos de candidatar-se a determinadas vagas.

5.2.2 Seleção

Após a divulgação da oferta de emprego e da atração de candidatos, segue-se a seleção da pessoa que melhor corresponde ao perfil desejado (Carvalho & Rua, 2017). As diversas técnicas utilizadas nesta fase são sequenciais e eliminatórias (Ferreira et al., 2015).

De acordo com Silva (2018, p. 127), “a tarefa do selecionador é a de obter a pessoa que se ajuste melhor aos requisitos do posto de trabalho a ocupar; contribuindo deste modo para a eficácia e para a eficiência da vida organizacional”. Segundo este autor, é importante que o selecionador tenha acesso à descrição da função, aos principais desafios do posto de trabalho, à cultura organizacional, missão, visão e objetivos estratégicos da empresa.

A primeira fase consiste em fazer uma triagem curricular para identificar os perfis que mais se aproximam do pretendido. Para este efeito, pode-se consultar a base de dados de candidaturas espontâneas e os currículos recebidos durante o momento de recrutamento. A seleção através do *currículo vitae*, embora apresente baixos custos é insuficiente para encontrar a pessoa ideal (Ferreira et al., 2015).

A recolha de referências do candidato a pessoas e empresas que conheçam a prestação de trabalho do mesmo ajuda bastante nesta fase.

A entrevista é uma técnica muito usual no processo de seleção, dado que permite

conhecer os candidatos e apurar outras informações que não constam no currículo, tais como conhecimentos, motivações, traços de personalidade e competências, todavia este instrumento está associado a baixos valores de validade preditiva (Ferreira et al., 2015).

As entrevistas apresentam três morfologias distintas: estruturadas (obedecem rigidamente a um guião fixo), semiestruturadas (acompanham um guião, porém permitem conduzir a entrevista de acordo com as respostas dos candidatos) e não estruturadas (são espontâneas e não seguem nenhum guião) (Ferreira et al., 2015).

Para além destes métodos, existem outros utilizados com menos frequência, são morosos e destinam-se a funções mais qualificadas, nomeadamente as dinâmicas de grupo, testes de personalidade, conhecimento e psicométricos, provas de trabalho, *assessment centres* (processo de avaliação que decorre num ou mais dias de provas de avaliação que visam testar os conhecimentos do candidato em relação aos componentes da função), entre outros (Almeida, 2014; Ferreira et al., 2015).

Os métodos de seleção mais bem-sucedidos são aqueles que conjugam várias técnicas para encontrar o candidato ideal, porém este processo deverá ser ajustado conforme o tipo de oferta de emprego (Carvalho & Rua, 2017).

5.2.3 Atividades realizadas no estágio

A hotelaria é um setor muito dinâmico que exige a constante procura de candidatos para diversas áreas. Neste sentido, o R&S é uma das principais tarefas desempenhadas pelos recursos humanos do Hotel Faro, tanto para reforço de equipa como para atrair novos talentos.

Diariamente chegam diversas candidaturas espontâneas entregues na receção ou recebidas no endereço eletrónico dos recursos humanos (rh@hotelfaro.pt). Detetou-se que as candidaturas recebidas por *email* não tinham qualquer *feedback*, exceto se fossem selecionadas para entrevista. Deste modo, foram concebidas um conjunto de respostas *standard* personalizadas com o nome do candidato, para enviar às candidaturas e aos processos de seleção (Anexo 4). Este procedimento confirma a receção das candidaturas e demonstra uma atenção especial ao candidato. Após a avaliação das candidaturas, procede-se ao arquivo digital e físico de acordo com a data e função, para facilitar futuras pesquisas.

Uma outra tarefa desenvolvida foi a elaboração de anúncios de emprego para facilitar futuros processos de recrutamento. Os mesmos tiveram por base o modelo da descrição de funções que apresenta as características e requisitos de cada posto de trabalho.

Quando se verifica a necessidade de preencher um determinado cargo, o primeiro momento é definir o perfil do candidato juntamente com o chefe de departamento. De seguida, procede-se ao ajustamento do anúncio de emprego já concebido anteriormente para publicar nas redes sociais (*Facebook, LinkedIn e Instagram*) e em páginas de emprego (Net-Emprego, Sapo Emprego, Rede-T). Na eventualidade destas plataformas não produzirem efeito, é necessário recorrer a empresas de recrutamento e seleção (Timing, Algartempo, Stairs, Talentseed, etc.) e ao Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Uma outra opção é o recrutamento interno, principalmente, para funções de nível superior em que já é conhecido o desempenho do colaborador. No entanto, este método envolve o recrutamento externo para preencher a vaga que ficou em aberto.

O método mais eficaz é a divulgação nos *sites* de emprego e nas redes sociais que acaba por chegar a um maior número de interessados.

Por vezes, o recrutamento passa pela procura de estagiários nas entidades de ensino. Esta fonte atrai candidatos mais jovens que recebem formação e adquirem conhecimentos fundamentais para o mercado de trabalho, possibilitando a contratação do aluno no final do estágio caso se verifique interesse de ambas as partes.

Após o momento de divulgação das vagas de emprego segue-se a seleção de todos os candidatos, incluído as candidaturas espontâneas para obter um maior número de pessoas para a vaga. Procede-se à triagem curricular de todas as candidaturas de acordo com o perfil previamente definido, sendo estas apresentadas à direção e à chefia que decidem em conjunto quais as selecionadas para entrevista.

De acordo com a disponibilidade da direção e/ou chefe de departamento, os recursos humanos entram em contacto com os candidatos para agendar uma entrevista.

Antes da realização das entrevistas, uma das tarefas é solicitar referências a empresas onde o candidato já trabalhou e pesquisar algumas informações nas redes sociais (*LinkedIn e Facebook*) para conhecer previamente algumas características pessoais.

Ao longo do estágio, a aluna recebia os candidatos e participava nas entrevistas com o intuito de aprender este processo. Durante este acompanhamento, também procedia ao registo dos aspetos mais importantes referidos pelo candidato para, posteriormente, ajudar a decidir qual a pessoa mais indicada para o cargo. No período final do estágio, a aluna já possuía competências para realizar entrevistas autonomamente, pelo que teve a oportunidade de entrevistar alguns candidatos sozinha.

5.3 Acolhimento e Integração

A entrada de um membro para a organização gera ansiedade ao indivíduo que irá deparar-se com uma nova realidade e pessoas.

Espera-se que o novo funcionário desenvolva boas relações laborais, tendo para isso a empresa investir num sólido processo de acolhimento e integração. Esta fase de adaptação visa transmitir a história, valores, missão, visão, objetivos, cultura e normas da empresa, métodos e rotinas de trabalho e informações que facilitam a integração do colaborador no grupo (Delvas, 2017).

Para que o R&S seja bem-sucedido, é fulcral o investimento na socialização, integração e acolhimento do novo elemento da equipa. Para o indivíduo, este processo diminui a imprecisão de papéis e promove o sentimento de segurança, enquanto para a equipa estabelecem-se laços que facilitam a aceitação e integração do novo membro (Almeida, 2014).

O acolhimento e integração (AI) têm por objetivo facultar informação relevante sobre a organização e a cultura empresarial, esclarecer regras e procedimentos internos, direitos, deveres, promover relações interpessoais e fomentar o entusiasmo de novos trabalhadores à organização (Polainas, 2012). O AI é um trabalho conjunto entre chefias, colegas, GRH, administradores e os novos elementos.

Saliente-se que a integração é distinta da socialização, pois a primeira faz parte da segunda.

De acordo com Teodoro (2015) a integração é composta por três momentos:

- **Acolhimento:** momento de receção do novo funcionário na organização que passa pela apresentação dos colegas e da empresa na sua globalidade, conhecimento da cultura, regras e políticas laborais;
- **Aprendizagem:** transmissão de conhecimentos para desempenhar funções;
- **Resultados:** apresentação dos resultados da prestação de trabalho ao colaborador.

Em conformidade com alguns autores, o AI é um processo bastante remoto que antecede a fase de R&S, uma vez que a socialização começa desde que o candidato procura informações acerca da organização como método de preparação para a entrevista (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010; Cunha et al., 2010; Polainas, 2012; Sousa et al., 2006; cit in Carvalho & Rua, 2017).

O AI é contínuo ao longo da vida do colaborador na empresa, sendo mais forte no início da admissão que requer a apreensão da cultura organizacional e da socialização na equipa de trabalho (Carvalho & Rua, 2017).

Embora algumas organizações interpretem o AI como um investimento desnecessário, outras apostam solidamente neste processo estratégico que permite desenvolver colaboradores fortes e bem formados que contribuem para o sucesso da equipa e organização com novas ideias e conhecimentos.

Apesar das chefias e recursos humanos serem responsáveis por este trabalho, o grupo é na verdade quem tem o papel mais importante no acolhimento e integração de novos colegas para a equipa, pois é com estes que vão partilhar a maior parte do tempo (Carvalho & Rua, 2017).

A duração da integração depende de pessoa para pessoa, porém importa que o colaborador assimile toda a informação necessária para colmatar dificuldades e desempenhar o seu trabalho com confiança.

Cunha *et al.* (2012) nomeiam algumas técnicas que promovem o acolhimento e integração dos colaboradores:

- Formalização de toda a documentação inerente à admissão;
- Atribuição de um manual (Manual de Acolhimento, Manual de Procedimentos, Código de Conduta, etc.) e visualização de um vídeo, ambos para transmitir informação acerca da organização;
- Formação de AI que visam esclarecer informações importantes sobre a empresa;
- Apresentação do colaborador a chefias e colegas;
- Realização de uma visita pelas instalações que permite conhecer integralmente todos os espaços do local de trabalho e alguns colegas;
- Transmissão de métodos e rotinas inerentes à função a desempenhar;
- Esclarecimento de dúvidas;
- Acompanhamento do processo que consiste numa avaliação de todo o processo, geralmente antes do término do período experimental.

Os gestores de recursos humanos assumem um papel central na fase de admissão do novo funcionário, ficando incumbidos de: formalizar o contrato de trabalho e outros documentos; assegurar as condições de trabalho; conceber o plano de acolhimento, reservando um horário exclusivamente para receber e tratar de todas as formalidades com a pessoa; realizar uma visita pelas instalações; combinar todos os pormenores de acolhimento com a respetiva chefia e informar os colegas; preparar uma cópia do manual de acolhimento e conduta; elaborar um plano de formação; acompanhar o processo de integração, etc. (Carvalho & Rua, 2017).

É fundamental nomear um tutor para orientar o indivíduo desde o início, tarefa

geralmente da responsabilidade das chefias, a fim de garantir a completa integração do mesmo.

A eficácia do AI vai definir a prestação de trabalho e a vida do indivíduo enquanto colaborador da empresa, sendo este o primeiro passo para desenvolver pessoas empenhadas, comprometidas e felizes com a organização (Carvalho & Rua, 2017).

5.3.1 Atividades Desenvolvidas

O Hotel Faro investe numa equipa bem formada e consistente desde o primeiro momento em que acolhe novos elementos. Para que isto aconteça é necessário desenvolver um programa de acolhimento e integração, tarefa que está sob a alçada dos RH.

Numa primeira fase, é necessário preparar a admissão do colaborador antes da entrada do mesmo na empresa.

A admissão passa pelo preenchimento da ficha de funcionário e por uma declaração que permite a reprodução do documento de identificação pessoal em conformidade com a legislação em vigor (Anexo 2 e 3, respetivamente), ambos implementados pela aluna para facilitar a recolha de informação dos candidatos. Com esta documentação procede-se ao registo do funcionário na base de dados e no programa *Wintouch* utilizado pelos Recursos Humanos.

De seguida, é elaborado o contrato de trabalho, a admissão na Segurança Social e Fundos de Compensação e o registo no sistema de picagem de ponto.

Os recursos humanos encarregam-se de verificar as condições do posto de trabalho do novo funcionário, criar um cartão de *staff* que dá acesso a todas as áreas exclusivas a funcionários, atribuir um cacifo, verificar as fardas e personalizar um crachá com o nome do colaborador. Para todos estes materiais é necessário conceber termos de responsabilidade que salvaguardam a empresa em caso de má utilização e/ou não devolução dos mesmos no final do contrato, penalizando os colaboradores.

No primeiro dia de trabalho, a aluna recebe e dá as boas-vindas aos novos elementos procedendo à formalização de toda a documentação e entrega dos materiais. É entregue o manual de acolhimento e conduta, explicando genericamente os pontos mais importante e algumas dúvidas.

O funcionário é apresentado à chefia e alguns colegas, seguindo-se de uma visita pelas instalações para mostrar integralmente o edifício, o funcionalismo de serviços, explicação planos de emergência e regras a adotar. Antes de ser novamente encaminhado para a chefia que irá explicar todo o processo de trabalho, são lembradas

as regras mais importantes e esclarecidas outras dúvidas que venham a surgir.

No momento de admissão, o hotel fornece os elementos principais da farda, enquanto as restantes peças são por conta do trabalhador. Cada departamento obedece a determinadas normas de apresentação. Uma vez que não existia um documento de orientação que reunisse todas as informações inerentes ao fardamento e aos cuidados de apresentação, a aluna concebeu um pequeno manual com as regras de fardamento.

O processo de acompanhamento do colaborador é contínuo e decorre durante o tempo de vida do mesmo enquanto funcionário do Hotel Faro.

5.4 Análise e Descrição de Funções

A análise aprofundada dos postos de trabalho surgiu de Taylor quando começou por descrever tarefas simples. Este processo teve efeito alavanca noutros setores da GRH, sendo considerada, por vezes, a espinha dorsal desta área (Cunha et al., 2012).

A análise de funções (AF) consiste num processo estruturado e sistemático de recolha de informação para efetuar a descrição exaustiva de todas as tarefas inerentes a cada função. A descrição de funções designa-se por “uma fotografia do conteúdo real da função num momento T e a sua validade assenta na atualização constante em função da mudança do titular do posto de trabalho, funções, técnicas e materiais” (Almeida, 2014, p. 210). Saliente-se que não é uma simples definição da função, mas sim todas as tarefas e recursos associados a uma profissão num determinado momento e ambiente.

De acordo com Moreno (2012), a análise e qualificação de funções faz o inventário de deveres, atividades e responsabilidades em relação às especificidades da profissão, descreve os requisitos esperados do trabalhador que desempenha o cargo em termos de conhecimento, habilidades e competências (Carvalho & Rua, 2017).

A análise e descrição de funções tem um papel preponderante nas práticas de GRH, uma vez que contribui para (Serra 2017):

- o recrutamento e seleção: permite orientar todo o processo e facultar informações sobre a função em aberto;

- a formação: dá informações sobre as tarefas desempenhadas e as competências necessárias que devem ser trabalhadas;

- a avaliação de desempenho: a análise de funções é uma ferramenta crucial neste processo, dado que não é possível começar uma avaliação sem ter conhecimento das tarefas executadas pelo avaliado, para definir os critérios individuais de desempenho;

- as remunerações: facultar informações para determinar o valor da função;
- as condições de trabalho: apurar se existem recursos para efetuar todas as tarefas e perceber se é necessário realizar um ajustamento das mesmas.

Pode, ainda, ajudar a melhorar métodos de trabalho, reduzir os erros e fadiga, aumentar o envolvimento e responsabilidade dos colaboradores.

A AF permite desenhar o organograma empresarial, definindo o nível hierárquico, subordinação e divisão de cada função.

De acordo com Almeida (2014), a AF foca-se em quatro aspetos: requisitos psicológicos, requisitos físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho.

Carvalho e Ruas (2017) nomeiam algumas técnicas que ajudam a conceber análises de funções: observação, entrevista, questionário, diários, experimentação pessoal, método misto e método dos incidentes críticos. É fundamental o observador abstrair-se do estatuto, vencimento e de fatores subjetivos que podem influenciar a caracterização da função, isto é, deve concentrar-se na função em si em detrimento da pessoa que a está a executar.

5.4.1 Atividades Desenvolvidas

Conforme explícito pela literatura, a análise e descrição de funções assume um destaque fundamental nas práticas de recursos humanos. A importância desta prende-se com o facto de estar relacionada com a concretização de outras tarefas, nomeadamente definir salários, determinar a posição hierárquica do posto de trabalho, conceber anúncios de emprego, R&S, averiguar as condições do trabalho, definir a avaliação do desempenho, atribuir recompensas, formar equipas, entre outras utilidades.

Este trabalho começou a ser realizado antes da chegada da aluna à organização, porém ficou por concluir. Face à importância que a análise de funções assume na GRH, uma das tarefas desenvolvidas no estágio foi a análise das restantes funções, seguindo o modelo previamente definido pela organização.

É de frisar que as responsabilidades e tarefas a cargo dos indivíduos são distintas de organização para organização, sendo por isso importante analisar as funções.

As funções analisadas foram: Pasteleiro(a), Económico(a), Contabilista, Assistente de Direção, Chefe de Bar, Chefe de Restaurante, Chefe de Económico, Chefe de Manutenção, Chefe de Recepção e Diretor(a) Geral de Hotel (Anexo 5 a Anexo 14).

Antes de iniciar todo o procedimento, foi realizada uma pesquisa acerca deste

tema com o intuito de saber quais os métodos mais indicados para o levantamento de informação e como proceder ao tratamento da mesma.

Os métodos utilizados foram a observação e a entrevista. Durante os levantamentos foram registadas todas as tarefas executadas por cada posto de trabalho, bem como o material utilizado, os requisitos e as competências técnicas, mentais e comportamentais para a sua concretização.

Este processo permite conhecer globalmente as características dos postos de trabalho sendo, por vezes, necessários ajustamentos para proporcionar boas condições aos trabalhadores.

Posteriormente, foi concebido um Manual de Funções que agrega todas as funções do Hotel Faro, documento que facilita a consulta desta informação.

Saliente-se que este processo deve ser atualizado periodicamente, visto que os postos de trabalho são dinâmicos e acompanham a modernização da tecnologia.

5.5 Formações em Contexto Profissional

Em matéria de GRH, muito se fala do papel das empresas alinharem os objetivos individuais dos colaboradores aos organizacionais. Uma das formas de alcançar estes objetivos mútuos é através da formação profissional.

Entende-se por formação “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho” (Cunha et al., 2012, p. 381)

A formação profissional deve ser assegurada pelo empregador e visa a promoção do desenvolvimento e adequação da qualificação do trabalhador, com vista a melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa (Art. 131º, nº 1 alínea a) do CT).

O trabalhador tem direito, em cada ano a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano (Art. 131º, nº 2 do CT).

A formação profissional faculta aprendizagem ao nível do saber, do fazer, ser e do aprender, sendo este último o mais importante na medida em que influencia outros domínios.

Com a aprendizagem dos novos conhecimentos, técnicas e atitudes espera-se a

aplicação dos mesmos no trabalho a fim de melhorar o desempenho da organização (Cunha et al., 2012).

A formação é um dos instrumentos estratégicos na gestão empresarial que permite granjear os objetivos organizacionais.

A vida em si e a vida profissional estão em constante mudança. A formação atua nestes campos como instrumento que ajuda a adaptação às mutações quotidianas, dotando os indivíduos de conhecimentos e atitudes para pensamentos mais críticos e abstratos capazes de desenvolver outros domínios. É uma forma de atualização dos conhecimentos aprendidos durante a educação. Para além disto, a formação tem também o propósito de autorrealização para os indivíduos adquirirem conhecimentos em áreas que ambicionam, porém não investem nessa aprendizagem por falta de iniciativa, dinheiro, tempo, distanciamento dos centros de formação, entre outras razões (Cunha et al., 2012).

Os autores distinguem quatro áreas nas quais a formação atua:

- Transmissão de informação: transmite informação sobre a empresa, os clientes e/ou produtos.

- Mudança de atitude em relação ao trabalho: possibilita o ajustamento das atitudes e comportamentos dos trabalhadores à estratégia empresarial, assim como permite melhorar as relações interpessoais e tem um efeito de autoanálise que promove o desenvolvimento pessoal.

- Desenvolvimento das capacidades de trabalho: favorece a melhoria das capacidades que estão relacionadas com a realização do trabalho.

- Desenvolvimento de conceitos: fomenta o desenvolvimento de distintos domínios fundamentais para a estratégia global da empresa.

Do ponto de vista dos trabalhadores, a aprendizagem passou de opção a condição de sobrevivência e desenvolvimento profissional. Através desta aprendizagem, as pessoas passam a desempenhar a sua função com maior satisfação e eficiência (Ferreira et al., 2015).

A formação é “o pilar essencial para a interligação entre as políticas de recursos humanos, as estratégias e os objetivos do negócio de qualquer empresa, contribuindo para a satisfação das necessidades dos indivíduos e da organização para o desenvolvimento de ambos” (Ferreira et al., 2015, p. 202).

A formação profissional apresenta as seguintes vantagens para a organização (Cunha et al., 2012):

- Desempenho dos colaboradores: melhoria da realização de funções; permite a

preparação para assumir outras responsabilidades.

- **Motivação:** os trabalhadores sentem-se valorizados pelo investimento da empresa, promovendo satisfação e a tendência para retribuírem através do seu desempenho.

- **Mudança de atitudes:** permite a modificação de atitude dos funcionários, trabalhando domínios como o envolvimento, cooperação, dedicação, etc.

- **Resolução de problemas operacionais:** ajuda a diminuir problemas de rotatividade, absentismo, acidentes de trabalho e conflitos.

- **Instrução de novos talentos:** permite a preparação de novos colaboradores e de outros que já estando na empresa vão assegurar cargos e responsabilidades distintas.

- **Reforço de políticas de RH:** pode reduzir a necessidade de recrutamento externo, contemplar as avaliações de desempenho, incrementar a eficiência do trabalho em equipa e tornar a liderança mais eficaz.

- **Fator de mudança:** fomenta a mudança, a nível pessoal e organizacional.

- **Favorece um clima de aprendizagem:** incentiva a aprendizagem na organização e a partilha de conhecimentos.

- **Promove vantagem competitiva:** quando a formação está aliada à estratégia organizacional, permite desenvolver o capital humano que se torna mais competitivo em relação aos concorrentes.

A formação utiliza um conjunto de técnicas, instrumentos e meios que visam transmitir os conteúdos planeados. Atualmente, a formação está longe da abordagem clássica em sala de aula. Utilizam-se métodos tão diversos como: *workshops*, simulações, teleconferências, *Coaching*, aprendizagem em ação, aprendizagem à distância, revisão de pares, rotação de funções, palestras, etc.

O ciclo formativo passa pelas seguintes etapas: diagnóstico, preparação, execução e avaliação. O diagnóstico deteta os problemas e faz uma análise geral à organização (pessoas, funções, tecnologia, etc). Ainda nesta fase, são definidos os objetivos da formação. Segundo Ferreira *et al.* (2015) passa por uma recolha de dados organizacionais, operacionais e individuais com o intuito de apurar as necessidades de formação a médio e longo prazo e as expectativas dos trabalhadores.

Após a definição das necessidades e objetivos, segue-se da preparação que incide no planeamento da formação. Esta programação visa responder às seguintes questões: porquê formar, quem deve ser formado, quem vai formar, em que formar, onde formar, como formar, que recursos, onde, quando e quanto vai custar (Ferreira et al., 2015).

A execução compreende o período de realização da formação que deverá utilizar métodos que garantam o sucesso da aprendizagem.

A última fase avalia a qualidade da formação em termos gerais, o processo, os resultados da formação nos colaboradores, na organização e no trabalho em si e verifica se os objetivos iniciais foram alcançados (Ferreira et al., 2015).

Outro objetivo da formação profissional é a socialização organizacional, dado que favorece as relações interpessoais através da partilha de conhecimentos e ideias e do estabelecimento de metas e objetivos estratégicos para a empresa (Ferreira et al., 2015).

Através da formação as empresas alcançam os seus desígnios e promovem um clima organizacional elevado e competitivo capaz de ultrapassar problemas e desafios.

5.5.1 Atividades Desenvolvidas

Segundo estes pressupostos, o Hotel Faro aposta na formação dos seus colaboradores, não só por estar previsto na lei, mas também como investimento no capital humano, promovendo o conhecimento e as competências dos trabalhadores como fonte de vantagem competitiva.

Uma das tarefas desenvolvida no estágio foi um levantamento de necessidades de formação para o ano de 2018, que consistiu em perguntar a todos os colaboradores quais as áreas de interesse, tendo em conta a função desempenhada. As chefias também foram abordadas neste sentido para partilharem a visão global das suas equipas e apurar as lacunas detetadas que necessitavam de formação.

Posteriormente, apresentou-se um relatório à Direção Geral com as áreas que mereciam um investimento formativo. Posteriormente, efetuou-se um plano de formação que contém os objetivos, as formações a realizar, onde, quando, quais as pessoas a participar e qual o orçamento direcionado para as formações.

Após uma pesquisa das empresas que ministravam as áreas de formação de interesse, escolheram-se aquelas que ofereciam melhores condições.

As formações promovidas pela empresa foram: Formação de Francês, Formação para Governantas e Empregadas de Housekeeping, *Workshop* Lideranças Felizes, *Workshop* de *Linkedin* e Formação no programa *Sihot*.

A aluna foi responsável pela inscrição dos colaboradores e de acompanhar o desenvolvimento das formações.

Porém, estão programadas outras formações para momentos de menor volume de trabalho, de maneira a conciliar com as equipas e turnos.

5.6 Tarefas Administrativas de Recursos Humanos

Para além das atividades anteriormente descritas, existe uma panóplia de tarefas administrativas associadas à gestão de recursos humanos.

Dada a extensão do estágio, foi possível passar por diversos momentos da empresa com os quais a aluna teve oportunidade de aprender, tanto conteúdos de GRH como apreender alguns conhecimentos de outras áreas que enriqueceram e são uma mais-valia para a sua formação, uma vez que os RH trabalham em *open space* com os outros departamentos: direção, financeiro, comercial, reservas e relações públicas.

Desde o início do estágio, fiquei responsável pelo correio eletrónico e pelo correio físico dos recursos humanos.

O controlo de assiduidade e pontualidade é efetuado através do programa *Idontime* que permite verificar todos os movimentos dos colaboradores durante o período de trabalho. O controlo das picagens de ponto permite detetar faltas, atrasos, horas extras, saber se os horários são cumpridos e o número de pausas durante o trabalho.

A picagem de ponto poderá ser feita através de duas modalidades: pelo relógio de ponto que regista a impressão digital da pessoa ou pela página *web* para os funcionários que trabalham em escritório.

Semanalmente é necessário apresentar à direção um relatório com as picagens de pontos de todos os colaboradores. Em conformidade com o Art. 256.º do CT, a ausência de picagem de ponto é considerada falta injustificada, podendo a empresa descontar os períodos de ausência na retribuição. Face ao incumprimento das picagens de ponto e seguindo as diretrizes da direção, conceberam-se vários comunicados a alertar para esta situação e as consequências associadas.

O cumprimento da picagem de ponto é fundamental tanto do ponto de vista da empresa que verifica as entradas e saídas de funcionários, mas também do ponto de vista dos colaboradores, dado que comprova que estiveram ao serviço, permite verificar horas extras e, na eventualidade de sofrerem um acidente de trabalho comprovarem à seguradora que estiveram a trabalhar, caso contrário têm de suportar as despesas.

A medicina no trabalho diz respeito ao conjunto das atividades de segurança e saúde em contexto laboral que têm como objetivo a proteção e a promoção da saúde nos locais de trabalho, prevenindo a doença e os acidentes e assegura a proteção dos trabalhadores contra riscos, tendo em conta o seu bem-estar físico, mental e social.

A entidade empregadora assume a obrigatoriedade de realizar programas de segurança e saúde no trabalho segundo a Lei n.º 102/2009 de 10 de setembro e as suas

alterações, introduzidas pela Lei n.º 42/2012, de 28 de agosto e pela Lei n.º 3/2014.

As consultas de admissão são celebradas até 15 dias após a entrada do colaborador na empresa, sendo posteriormente anuais (para menores de 18 anos ou com idade igual ou superior a 50 anos), bianuais (para os funcionários com idades compreendidas entre os 18 e os 49 anos) ou para pessoas que estiveram ausentes ao trabalho por um período superior a 30 dias derivado de doença ou acidente.

Os recursos humanos efetuam o controlo e marcação de consultas e arquivam as fichas de aptidão no processo do colaborador.

Quando as consultas eram agendadas, a divulgação do dia e hora era enviada para a chefia que assumia a responsabilidade de informar colaborador. Contudo, este método apresentava falhas de comunicação, tendo a aluna implementado uma convocatória (Anexo 15) que é preenchida pelo funcionário, na qual declara ter conhecimento da consulta de medicina do trabalho. Este processo salvaguarda a empresa, na eventualidade da pessoa alegar que não teve conhecimento da informação e faltar à consulta.

Ainda no âmbito da saúde no trabalho, a aluna organizou um rastreio visual gratuito em parceria com uma empresa de oftalmologia local que se deslocou ao hotel para realizar este exame aos funcionários. Detetou-se que algumas pessoas tinham dificuldade em ver corretamente e para ajudar a colmatar estes problemas, a ótica aplicou um desconto de 30% para os colaboradores e respetivos agregados, caso estivessem interessados em adquirir óculos ou lentes nesta empresa.

Uma outra tarefa realizada foi o controlo e registo de férias no mapa de férias. Para efeito, as chefias entregam à divisão de recursos humanos o requerimento de férias com os dias pretendidos, documento que tem de estar assinado pelo funcionário, chefia e aprovado posteriormente pela direção. De seguida, procede-se ao registo no mapa de férias que contabiliza os dias já gozados e os restantes até ao final do contrato. Por fim, informa-se a chefia para atualizar o saldo de férias no mapa a afixar em cada departamento.

A proposta de férias foi concebida no início do estágio, dada a necessidade das chefias organizarem o trabalho e as equipas ao longo do ano e os colaboradores agendarem antecipadamente os períodos de férias. Este documento é aplicado em janeiro ou aquando da admissão de novo colaborador e carece da validação da chefia e da direção. Uma vez aprovada, segue-se ao registo num ficheiro concebido para este efeito que resume os períodos de férias estimados pelos funcionários que são enviados às respetivas chefias para organizarem o trabalho e as equipas.

O hotel acolhe bastantes estagiários ao longo do ano, pelo que verificou-se a necessidade de conceber uma base de dados para estes elementos, que chegam a ser 20

ou mais em simultâneo. A elaboração desta ferramenta facilita as pesquisas de informação, evita perda de dados e permite registar a performance do estagiário que poderá ser útil para o futuro caso se pretenda proceder à sua contratação.

Os recursos humanos estão encarregues de formalizar os acordos de colaboração ou protocolos entre o Hotel Faro e entidade de ensino, assim como o preenchimento de toda a documentação e de planos de estágio em conjunto com o respetivo orientador na organização.

Os aniversários dos colaboradores são comunicados à direção que faz questão de felicitar os seus funcionários. A aluna sugeriu à direção, que prontamente concordou, conceber uma mensagem de aniversário em nome do Hotel Faro para enviar por correio eletrónico aos trabalhadores no dia do seu aniversário.

O processamento salarial é uma das tarefas administrativas mais importantes, na medida em que vai determinar o salário mensal de cada trabalhador. Para que não haja falhas, é perentório registar de imediato todas as alterações existentes em cada processo dos colaboradores, a fim de apurar se há acréscimos ou descontos na retribuição mensal, como por exemplo: feriados, horas e dias extras trabalhados, faltas, aumentos salariais, pagamento de subsídios, fechos de contas, entre outros.

Aquando do fecho de contas, é necessário estar em sintonia com a respetiva chefia que informa se os materiais atribuídos no momento da admissão foram devolvidos, caso contrário procede-se ao desconto do valor dos mesmos. Esta tarefa é efetuada pelo programa *Wintouch*, no qual a aluna adquiriu competências para calcular autonomamente os vencimentos.

O controlo da caducidade dos contratos de trabalho é efetuado pelos RH e enviado à direção geral que decide em consonância com as chefias a possibilidade de renovação ou revogação. Em caso de continuidade ao contrato de trabalho, elabora-se um aditamento por escrito no qual consta o novo termo e se forem acordadas novas condições também são introduzidas na adenda. Se for decidida a revogação do contrato, é concebido um comunicado por escrito que é enviado em correio registado e aviso de receção para a morada, respeitando o aviso prévio previsto na lei. Nesta situação é necessário proceder ao fecho de contas do trabalhador, findar atividade na segurança social e fundos de compensação, preencher a declaração de desemprego a entregar ao trabalhador, apurar se foram devolvidos todos os materiais recebidos no momento de entrada na empresa e colocar o colaborador como inativo nos programas *Wintouch* e no *Idontime* da picagem de ponto.

A legislação laboral está constantemente em mudança e, por vezes, surgem dúvidas. Por forma a colmatar algumas incertezas e agir em conformidade com a lei, é necessário contactar entidades fidedignas entendidas nesta matéria, a Autoridade para as Condições do Trabalho

(ACT) e a AHETA, com a qual o Hotel Faro é associado e celebrou o contrato coletivo de trabalho.

Sempre que é necessário informar os colaboradores de algum assunto, procede-se à elaboração de comunicados que são afixados junto ao relógio de ponto e enviados para os *e-mails* profissionais dos funcionários.

Verificou-se que não existia nenhum documento que contabilizasse as faltas dos trabalhadores. Para este efeito, foi produzida uma base de dados que regista os colaboradores que não compareceram ao trabalho e o respetivo motivo de ausência, podendo a falta ser justificada ou injustificada.

Um outro procedimento criado foi uma tabela salarial que reúne informação dos vencimentos por departamento, categoria profissional e que contém o nome de todos os funcionários. Este sistema facilita a consulta de informação inerente aos salários, fundamental em processos de R&S, sendo atualizado sempre que se verificam modificações nos vencimentos.

Foram concebidos dois termos de responsabilidade para a atribuição de cartões de picagem e para os telemóveis de serviços, como garantia da cedência destes materiais aos funcionários (Anexos 16 e 17).

No final do estágio, constatou-se a necessidade de conceber um documento que reunisse, detalhadamente, as tarefas e respetivas etapas de realização inerentes à função de RH no Hotel Faro. Este projeto, embora não tenha sido concluído no final do estágio, deu lugar a um Manual de Procedimentos de Recursos Humanos no Hotel Faro, a fim de facilitar a realização das tarefas para futuros colaboradores que venham a desempenhar este cargo.

5.7 Outras Atividades Desenvolvidas

Como já referido anteriormente, o estágio no Hotel Faro foi bastante enriquecedor na medida em que permitiu adquirir *know-how* no âmbito dos recursos humanos, mas também noutras áreas. Gosto de aprender e ajudar outras pessoas sempre que possível, pelo que nesta secção apenas descrevi as tarefas mais relevantes fora do âmbito dos recursos humanos, pois a sua descrição total cansaria o leitor.

Por vezes é necessário prestar auxílio à direção, desenvolvendo atividades como o envio de *e-mails* e correspondência, arquivo de documentos, participação em reuniões e elaboração de pequenos documentos.

Uma vez que o departamento de recursos humanos partilha o espaço com outras

secções, verifica-se a necessidade de existir alguém responsável pela requisição de material deste espaço. Todas as sextas-feiras, é elaborada uma lista com o material em falta e enviado para o economato que faz a encomenda e entrega do mesmo.

Os contactos feitos semanalmente aos *stakeholders* do hotel são guardados numa base de dados, a fim de não perder estas informações quando necessário consultar. Para facilitar este trabalho, todos os departamentos enviam uma lista em *Excel* com os contactos realizados, cabendo à estagiária acrescentar à base de dados.

O hotel realiza distintos eventos ao longo do ano que necessitam da cooperação de toda a equipa para que sejam bem-sucedidos.

A Escola Secundária Pinheiro e Rosa em parceria com a Escola Secundária Tomás Cabreira realizou um concurso de cozinha, pastelaria e *cocktails* durante três dias para os alunos que estudam estas áreas, tendo solicitado a cozinha e o Restaurante Ria Formosa para a final da prova. Em contrapartida, facultaram um *stand* no Jardim Manuel Bivar no primeiro dia do concurso, para o hotel publicitar os seus produtos e realizar recrutamento aos alunos presentes neste evento. Toda a organização do *stand* foi da responsabilidade da aluna que reuniu um conjunto de material para expor neste espaço, tendo a mesma ficado a representar o hotel no primeiro dia do concurso.

Um outro evento que tive oportunidade de participar foi o lançamento da nova carta do *Cosmopolitan Rooftop Bar* e do Restaurante Ria Formosa que teve lugar no dia 14 de junho de 2018. Para que fosse um acontecimento inesquecível, realizaram-se várias reuniões pós-laborais com a finalidade de tomar decisões e atribuir tarefas a cada elemento. No final de cada reunião, a aluna executava a ata e a grelha de tarefas com os respetivos prazos. Outra tarefa assumida foi ter ficado responsável pela lista de convidados.

Já no final do estágio, fui responsável pela inscrição do Restaurante Ria Formosa e do *Cosmopolitan Rooftop Bar* no concurso “Melhor Carta e Serviço de Vinhos de Portugal”.

A participação nestes eventos permitiu ter perceção de toda a logística necessária para que tudo decorra conforme planeado.

O departamento de *Skippers* não tinha qualquer documento que ilustrasse os roteiros efetuados pela Ria Formosa. Por iniciativa, elaborei um mapa que contém esta informação para apresentar aos clientes. Mais tarde, participei também na elaboração de um *flyer* informativo relativo aos passeios de barco.

Quando iniciei o estágio, constatei que no escritório não era efetuada nenhuma reciclagem. Por forma a implementar esta prática, pedi autorização à Direção que prontamente concordou com esta ideia. Uma vez que a reciclagem foi da iniciativa da aluna, a mesma ficou responsável pela separação diária do lixo nos respetivos ecopontos.

PROJETO DE ESTÁGIO

6.1 Introdução

A hotelaria é um setor de atividade muito exigente e dinâmico que apresenta fluxos de trabalho diferentes ao longo do ano. O contacto permanente com o público, os horários praticados para assegurar o funcionamento normal durante 24 horas, as folgas rotativas, a impossibilidade de gozar alguns feriados, a dificuldade de tirar férias durante o período de verão, Natal e Páscoa e os salários baixos, aliados ao facto de ser um setor instável que emprega mão-de-obra consoante os fluxos de trabalho são alguns fatores que afastam pessoas da indústria hoteleira.

Almeida (2014, p.118), afirma que é “necessário redescobrir a gestão de pessoas voltada para os fatores intangíveis caraterísticos do ser humano: a emoção, os sentimentos, o prazer, a satisfação, os sonhos, a criatividade e a intuição.”

A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas no contexto do comportamento organizacional (Cunha, Rego, Cunha, Neves, & Cabral-Cardoso, 2007).

A avaliação desta matéria é uma ferramenta fundamental para perceber quais as lacunas que causam insatisfação, com o intuito de encontrar formas de mitigar estes problemas (Almeida, 2013).

Face à dificuldade de captar e reter colaboradores na hotelaria, verificou-se a necessidade de estudar o grau de satisfação laboral dos mesmos em relação ao *burnout* e aos conflito trabalho-família/família-trabalho.

O registo dos resultados mais críticos será apresentado à direção geral do Hotel Faro para desenvolver soluções que melhorem as condições de trabalho dos funcionários.

6.2 Breve Síntese do Estado da Arte

Diversos autores defendem que o trabalho é fundamental para a sobrevivência e subjetividade do homem, contudo nem sempre se verifica condições para garantir a satisfação, realização e felicidade, podendo pelo contrário, promover exaustão física e psíquica do trabalhador (Santos & Ceballos, 2013).

A satisfação no trabalho na indústria hoteleira é um assunto bastante estudado por vários autores (e.g., Bilgin & Demirer, 2012; Bustaman, Teng, & Abdullah, 2014; Jaworski, Ravichadran, Karpinski, & Singh, 2018; Yeh, 2013).

É recorrente analisar esta matéria juntamente com outros constructos, como o conflito trabalho-família (e.g., Goh, Ilies & Wilson, 2015; Gözükarar & Çolakoğlu, 2016; Turliuc & Buliga, 2014;) e o *burnout* (e.g., Lee & Ok, 2012; Nwafor, Immanuel, &

Obi-Nwosu, 2015; Vermeir, Blot, Degroote, Vandijck, & Vogelaers, 2018).

Ainda a este propósito, de acordo com literatura, a satisfação no trabalho está associada à motivação, bem-estar e felicidade laboral. No seu estudo Chaiprasit e Santidhirakul (2011) concluíram que um dos fatores que promove a felicidade dos funcionários é qualidade de vida no trabalho e que, por sua vez, esta incrementa a satisfação.

No entanto, nos capítulos seguintes serão apresentadas as três variáveis de estudo que são o foco deste trabalho.

6.2.1 Satisfação no Trabalho

Uma vez que o trabalho ocupa uma parte importante da vida das pessoas, a satisfação no trabalho constitui uma componente chave na satisfação individual e no bem-estar dos colaboradores. A satisfação laboral tem implicações importantes para os resultados económicos da organização, sendo um preditor significativo de abandono e mobilidade profissional (Aleksynska, 2018).

A satisfação no trabalho pode ser compreendida como uma resposta afetiva que resulta de avaliações positivas concebidas ao trabalho (Silva & Ferreira, 2013). Por sua vez, Locke (1969) a satisfação laboral consiste na atitude que um indivíduo tem em relação ao seu trabalho, resultando em emoções positivas de bem-estar (Dilig-Ruiz, et al., 2018). O autor descreve a satisfação no trabalho como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho” (Cunha et al., 2007, p. 180).

Para Harris (1989) a satisfação no trabalho é um sentimento que provém exclusivamente do trabalho, enquanto Fraser (1996) afirma que é um estado pessoal, subjetivo e dinâmico que resulta de aspetos intrínsecos e extrínsecos ao trabalho e ao indivíduo (Marqueze & Moreno, 2005).

De acordo com a conceção de Locke, a satisfação laboral é um fenómeno individual que é influenciado pelas condições do trabalho (trabalho em si, vencimento, promoção, reconhecimento, condições laborais, ambiente, segurança, etc.) e pelos agentes do trabalho (colegas, subordinados, chefias e empresa). Interfere diretamente com o comportamento e saúde física e mental do trabalhador, resultados que são refletidos no meio envolvente e na organização (Marqueze & Moreno, 2005).

Na opinião de Harris (1996) a satisfação no trabalho é também influenciada por

fatores de natureza individual, nomeadamente características de personalidade, expectativas, necessidades, motivações, idade, habilitações literárias, género, estado civil, etc. (Marqueze & Moreno, 2005).

Este fenómeno constitui um fator marcante no clima organizacional e na qualidade de vida dos trabalhadores, com impacto no sucesso da organização (Caroço & Correia, 2012).

Embora se pense que os colaboradores mais satisfeitos sejam, por consequência, mais produtivos, a verdade é que a satisfação no trabalho está mais relacionada com os estados afetivos e com as cognições do que com a produtividade (Cunha et al., 2007; Caroço & Correia, 2012; Almeida, 2013).

Outros estudos têm contribuído para observar que a satisfação no trabalho está relacionada com o comprometimento, bem-estar (e.g., Silva, 2018), *engagement*, felicidade e outros constructos similares (e.g., Salas-Vallina, Alegre, & Guerreiro, 2018), defendendo que os gestores devem compreender as necessidades e motivações dos trabalhadores, dado que são fonte de vantagem competitiva (e.g., Salas-Vallina et al., 2018).

Segundo Fisher (2009) e Cunha *et al.* (2012) a felicidade no trabalho está intimamente relacionada com a satisfação, motivação laboral, bem-estar, o envolvimento com o trabalho, o nível de compromisso organizacional e as funções desenvolvidas. Albayrak e Caber (2018) e Suttikun, Chang e Bicksler (2018), estudaram a motivação e satisfação laboral no setor turístico e em terapêuticos de spa, observando iguais associações entre estas variáveis.

Quando a organização fomenta condições para equilibrar a vida laboral e familiar, está em simultâneo a investir na felicidade, bem-estar e satisfação do trabalhador. Por consequência, verifica-se menos stresse nas esferas laboral e familiar, mais interesse pelo trabalho, aumento da produtividade e fortalecimento da autoestima (Cunha et al., 2012).

Ferreira, Neves e Caetano (2011) e Almeida (2013) categorizam a satisfação no trabalho em duas perspetivas distintas:

- **Unidimensional:** a satisfação profissional expressa-se como uma atitude generalizada em relação ao trabalho (não resulta da soma dos aspetos que caracterizam o trabalho).

- **Multidimensional:** entende-se por um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas (a satisfação resulta de um conjunto de fatores associados ao trabalho que podem ser mensurados e avaliados).

A abordagem multidimensional destaca os seguintes fatores: satisfação com a chefia, organização, colegas de trabalho, condições de trabalho, perspetivas de progressão na carreira, com o salário, subordinados, estabilidade do emprego, quantidade de trabalho, o desempenho

pessoal e com a satisfação intrínseca geral (Ferreira et al., 2011).

Cunha *et al.* (2007) apontam as causas pessoais (fatores demográficos e diferenças individuais) e as organizacionais (salário, trabalho em si, perspectivas da carreira, estilo de chefia, colegas e condições físicas) como responsáveis pela satisfação laboral.

As consequências da insatisfação do trabalho prendem-se com o absentismo, stresse, deterioração da qualidade de vida, comprometimento da saúde física e mental, conflito trabalho-família, *burnout*, precariedade da prestação de trabalho, atrasos constantes, faltas, pausas prolongadas ou não autorizadas, protestos, greves, mau ambiente entre colegas, comportamento reprováveis, podendo mesmo traduzir-se em abandono do trabalho (Marqueze & Moreno, 2005).

Em muitos casos, os trabalhadores insatisfeitos são encarados com desconfiança e discriminação por perturbarem o ambiente de trabalho. Estas pessoas tendem a ocultar o mal-estar e as deceções, recorrendo a medicamentos, álcool e/ou drogas (Marqueze & Moreno, 2005).

Ferreira *et al.* (2015) sugerem quatro métodos que asseguram organizações e recursos humanos saudáveis:

- Cultura organizacional e liderança positiva: as políticas empresariais devem promover o trabalho em equipa, o apoio social e a dignidade dos funcionários e reprovam atos de violência e discriminação. Por outro lado, o papel do líder é determinante para o sucesso da equipa e deve incentivar, motivar, entusiasmar, inspirar os subordinados, permitindo a participação na tomada de decisões para que partilhem ideias e conhecimentos criativos e inovadores.

- (Re)desenho de postos de trabalho: devem estar alinhados padrões modernos, as funções deverão ser desafiantes para cativar a satisfação e motivação intrínseca do trabalhador. Para isso, os postos de trabalho devem ser enriquecidos com funções que permitam aplicar habilidades e conhecimentos como fonte de identidade e significado, dotar autonomia para que a pessoa ganhe mais responsabilidade e *feedback* para melhorar o desempenho.

- Prevenção do stresse laboral e promoção de hábitos de vida saudáveis: foco na redução das características promotoras de stresse laboral e incremento dos recursos para enfrentar estas situações (técnicas de relaxamento, gestão do tempo, técnicas de reestruturação cognitiva). Para além disto, promover hábitos de vida saudáveis, investir na saúde dos trabalhadores, fomentar o bem-estar e qualidade de vida, investir na vida familiar.

- Formação e capital psicológico: trabalhar a felicidade dos colaboradores e fomentar o crescimento e desenvolvimento pessoal. Intervir na melhoria dos pontos

fortes e capacidades psicológicas dos funcionários (confiança, otimismo, esperança, resiliência).

6.2.2 Burnout

Entende-se por *burnout* a reação descontrolada ao stresse laboral que leva ao esgotamento de energias físicas, emocionais e cognitivas (Kasa & Hassan, 2015). Este fenómeno deriva da falta de recursos para efetuar determinadas tarefas. A mesma perspetiva é apresentada por Marques (2011) que refere que a síndrome de *burnout* resulta da acumulação do stresse laboral, emocional e interpessoal, que se traduz em fadiga física, psicológica e exaustão emocional, sentimentos negativos, despersonalização, falta de energia, baixa produtividade e qualidade de trabalho

De acordo com Teixeira, Silva e Medeiros (2010, p. 102) o conceito de *burnout* caracteriza-se por uma “reação à tensão emocional crónica, gerada no contexto laboral de trabalhadores que mantêm contacto direto e permanente com outros seres humanos”. Atendendo ao aumento do grau de exigência nas profissões em geral, atualmente são poucas as profissões que não sofrem deste síndrome face ao nível cada vez mais exigente e à natureza do trabalho (Cândido & Souza, 2017),

Importa referir que o cansaço físico, mental e emocional derivado do *burnout* têm de estar necessariamente relacionados ao trabalho, distinguindo-se do convencional stresse da vida quotidiana.

O fenómeno do *burnout* surgiu na literatura nos anos 70, abordado pelos autores Herbert Freudenberg e Maslach que desenvolveram investigações nesta vertente (Marques, 2011). As décadas de 70 e 80 foram marcadas por uma alteração no trabalho derivada da burocracia, profissionalismo e isolamento. Na altura, verificou-se que as pessoas que efetuavam trabalhos que lidavam diretamente com público, principalmente os profissionais de saúde, serviços sociais e de educação estavam mais suscetíveis de desenvolver a síndrome de *burnout*. Contudo na década de 90 surgiram casos associados a outras profissões, alastrandose a praticamente todos os ofícios (Cândido & Souza, 2017).

De acordo com Almeida, Orgambídez-Ramos, Monteiro e Sousa (2013) o *burnout* é caracterizado por três dimensões:

- **Exaustão emocional:** é o sintoma mais visível e reflete stresse individual. Assiste-se a uma sobrecarga emocional e um esgotamento de energia derivado do contacto com o público e do excesso de trabalho, levando o trabalhador a

sentir que não é retribuído. Verifica-se uma perda da energia necessária para desempenhar as tarefas diárias do trabalho e instala-se um ambiente de amargura, nervosismo e irritabilidade tanto no trabalho como fora deste, alastrando-se à vida social e familiar.

- **Despersonalização:** Caracteriza-se por sentimentos negativos em relação aos colegas de trabalho, com tendência em culpabilizar os colegas e outras pessoas pelo fenómeno que está a acontecer. Os sentimentos negativos aliados ao distanciamento, desânimo e ao desespero incontrolável, geram insensibilidade e desumanização com a perda das relações afetivas e profissionais, passando a encarar as outras pessoas como objetos.
- **Baixa realização profissional:** o indivíduo sente que o seu trabalho não é valorizado e reconhecido, produzindo efeito de insatisfação. A diminuição do sentido de realização caracteriza-se por um vácuo percebido pelo indivíduo, derivado ao ambiente profissional que está a viver ser distinto daquele que planeou e ambicionava, progredindo para sentimentos de fracasso.

Segundo estes autores, os jovens, profissionais altamente motivados e pessoas com mais tempo de carreira estão mais propensos a desenvolver esta síndrome. No caso dos primeiros, deve-se a ainda não saberem lidar com problemas de frustração profissional o que leva a reagir com maior intensidade. Os profissionais altamente motivados correm o risco de não serem reconhecidos e valorizados conforme expectável. Os colaboradores com uma vasta carreira acumulam também mais tempo de stress laboral podendo culminar na síndrome (Teixeira et al., 2010).

Refira-se que este distúrbio afeta também outras esferas da vida dos trabalhadores, nomeadamente a nível pessoal e familiar. O indivíduo acaba por perder o interesse pelo convívio social, verifica-se uma diminuição de autoestima que promove o isolamento e a depressão.

Uma das causas responsáveis pelo *burnout* é a fadiga (física, psicológica ou emocional) entendida como “um conjunto de alterações no organismo que, no seu todo, conduzem a uma sensação generalizada de cansaço e a uma redução da capacidade de trabalho” (Cunha et al., 2012, p.809). Os autores referem ainda que os sintomas mais comuns deste estado são: diminuição da motivação, da perceção, da atenção e da capacidade de raciocínio, assim como uma quebra no desempenho de atividades físicas e mentais e/ou o aumento da probabilidade de ocorrência de erros, acidentes, ou incidentes. Os sintomas mais comuns centram-se na exaustão emocional e

distanciamento afetivo. A exaustão emocional promove sentimentos de solidão, depressão, raiva, impaciência, irritabilidade, tensão, incremento do risco de doenças, distúrbios no sono, entre outras consequências (Cândido & Souza, 2017).

As pessoas afetadas pela síndrome apresentam menos interesse e desempenho no trabalho, revelando atitudes e comportamentos negativos. O nível de envolvimento é menor, comprometendo a qualidade e quantidade da prestação de trabalho (Marques, 2011).

Barthollo (2016, cit in por Cândido & Souza, 2017) destaca três fases para a síndrome:

- **Fase de aviso:** período de aparecimento dos primeiros sintomas emocionais (ansiedade, depressão, tédio, apatia, fadiga emocional, entre outros);

- **Fase dos sintomas moderados:** quando os sinais da fase anterior são ignorados, tendem a agravar-se e gerem sintomas físicos (distúrbios no sono, dores de cabeça e musculares, gripes, cansaço físico, etc.);

- **Fase de consolidação:** o profissional sente um agravamento dos sintomas experimentados, dando lugar à instalação da síndrome. Nesta fase dá-se o início do consumo de substâncias (álcool, cigarros, medicamentos, drogas), distúrbios alimentares, depressão, problemas de saúde física e mental, isolamento, podendo provocar o afastamento do trabalho e em último caso levar ao suicídio.

O *burnout* diz respeito a um distúrbio de natureza social que gera efeitos negativos nas organizações e no mercado de trabalho, na medida em que desencadeia mais rotatividade de pessoal, absentismos e problemas de qualidade e produtividade de trabalho (Cândido & Souza, 2017).

A crescente utilização da tecnologia e da *internet* incitam o risco de desenvolvimento desta doença, uma vez que o promove o isolamento social e incentiva a continuidade do trabalho em casa, tornando difícil a desconexão do mesmo.

As organizações devem adotar medidas preventivas para mitigar o risco de *burnout*. Cândido e Souza (2017) sugerem o investimento nas seguintes condições:

- Segurança psicológica: promover uma equipa de trabalho motivada, satisfeita e empenhada que incite bom ambiente e integração de todos os elementos;

- Investir em boas condições de trabalho: facultar todos os recursos necessários para o desempenho laboral dos funcionários e apostar em equipamentos para utilização dos colaboradores;

- Adotar uma política de gestão alicerçada na transparência;

- Valorizar e recompensar a performance dos trabalhadores;

- Alinhar os objetivos pessoais com os organizacionais;

É fundamental que os GHR conheçam os sintomas deste fenómeno para atuar no momento imediato ao diagnóstico do problema. Mesmo que não exista apoio organizacional para ajudar estes colaboradores, é da responsabilidade dos gestores de RH encontrar outras formas de auxílio, sem ignorar o problema.

6.2.3 Conflito Trabalho-Família

O mundo do trabalho tem vindo a sofrer alterações com o incremento das exigências impostas aos trabalhadores, refletindo-se na qualidade de vida dos mesmos. É neste contexto que surge o conflito trabalho-família resultante das novas demandas do mercado de trabalho (Oliveira et al., 2013).

O conflito trabalho-família define-se como um distúrbio entre o domínio familiar e laboral desenvolvido pelas exigências do desempenho de vários papéis em simultâneo (Pereira & Ribeiro, 2014).

O final do século XX marcou alterações significativas no contexto da vida familiar tradicional. Estas mudanças assentam principalmente na emancipação da mulher com a entrada no mundo do trabalho e a alteração progressiva dos papéis de género tanto no trabalho e como na família (Pereira & Ribeiro, 2014).

Este fenómeno é também reforçado pelas alterações observadas nas estruturas familiares modernas, em que ambos os elementos do casal têm uma vida laboral ativa, contrastando com a visão clássica da esposa dona de casa que se dedicava às tarefas do lar e de cuidar dos filhos, enquanto o homem era a única fonte de rendimento. Por outro lado, têm surgido cada vez mais famílias monoparentais, concentrando as responsabilidades familiares e laborais numa única figura (Oliveira et al., 2013).

Em Portugal, o registo da entrada do género feminino no mundo do trabalho foi marcado essencialmente durante o período da Guerra Colonial que levou muitas mulheres a desempenhar atividades para garantir o sustento da família, dado faltar o rendimento dos maridos que combatiam na guerra. Após o 25 de abril de 1974 com a igualdade de direitos e acesso a todas as carreiras profissionais, registou-se uma entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho (Pereira & Ribeiro, 2014).

Atualmente, embora a mulher assuma as principais responsabilidades familiares, é cada vez mais frequente o desempenho de uma profissão remunerada em detrimento do papel de doméstica. Os elementos do casal passam a estar permanentemente ocupados,

dedicando menos tempo a outros aspetos da vida familiar.

Em 2011, as mulheres representavam 48.2% no mercado de trabalho, valor elevado que reflete uma presença bastante ativa no mundo laboral (INE, 2018).

Todas estas mudanças no domínio familiar geram consequências nos indicadores demográficos, nomeadamente descida da taxa de natalidade (2001 era 10.9% e em 2011 desceu para 9.2%. INE, 2018) e casamentos tardios (em 2012 a média para casar era aos 33.5 anos e em 2016 aumentou para 35.6 anos. INE, 2018).

Para além das consequências demográficas, o conflito trabalho-família gera repercussões negativas na saúde física e psicológica (depressões, hipertensão, ansiedade, transtornos de humor, abuso de substâncias prejudiciais, etc.), no comportamento dos trabalhadores, na satisfação, motivação e comprometimento organizacional (Oliveira et al., 2013).

Os estudos desenvolvidos sobre esta matéria relevaram que os indivíduos que acumulam responsabilidades familiares e profissionais, tendem a transportar as suas atitudes, emoções e comportamentos da vida familiar para a profissional e vice-versa. Esta situação afeta o desempenho das atividades em ambas as esferas, visto que o indivíduo acaba por não conseguir dedicar-se a 100% à vida familiar e profissional (Pereira & Ribeiro, 2014).

O conflito trabalho-família não é causado somente por sobrecarga de trabalho, podendo ser potenciado por outros fatores, como estilo de comunicação interna, liderança e condições laborais que produzem efeitos no bem-estar, motivação e satisfação dos trabalhadores, emoções negativas que acabam por ser transportadas para a vida familiar. Por sua vez, uma vida familiar instável com problemas promove conflito com o domínio laboral (Simões, Andrade & Gomes, 2016).

Embora grande parte da literatura interprete o conflito trabalho-família como um fenómeno negativo, o surgimento de uma teoria oposta defende que o desempenho de vários papéis oferece ao indivíduo mais oportunidades e recursos, treinando as suas capacidades para o funcionamento de outras esferas da vida. Segundo este estudo, o trabalho não tem de ser necessariamente encarado como causador de conflitos no seio familiar, podendo até gerar efeitos positivos e funcionar como fonte de identidade e significado através dos quais o casal equilibra os seus compromissos (Pereira & Ribeiro, 2014).

Oliveira *et al.* (2013) apresentam duas perspetivas opostas sobre esta temática: uma negativa que consiste no esgotamento derivado do conflito de papéis e uma positiva que interpreta o desempenho de várias tarefas como um enriquecimento e desafio para a vida dos indivíduos. A primeira defende que a acumulação de

responsabilidades no trabalho e na família são de certa forma incompatíveis, prejudicando assim o desempenho em ambas as esferas. A segunda abordagem encara este fenómeno de modo mais otimista, na medida em que as tarefas e experiências desenvolvidas num domínio podem estimular o desempenho das atividades da outra dimensão. Pinto (2003), partilha uma opinião semelhante, afirmando que se o trabalho promover experiências positivas, os efeitos no domínio familiar podem ser igualmente positivos e vice-versa, ou seja, o trabalho e a família podem funcionar como fontes de identidade e significado através dos quais as pessoas podem gerir equilibradamente os seus compromissos.

Para atenuar este conflito, muitas organizações têm adotado políticas que promovem a qualidade de vida no trabalho, nomeadamente horários de trabalho mais flexíveis (horário ajustado, semana de trabalho comprimida, teletrabalho e trabalho a tempo parcial), atribuição de subsídios de apoio aos filhos menores, equipamentos de infância no local de trabalho, concessão de licenças de maternidade e paternidade retribuídas, licenças para cuidar de idosos e dependentes, permissão para tratar de assuntos pessoais e familiares, entre outras. É importante aplicar estas medidas no momento de R&S por forma a cativar mais talentos (Simões et al., 2016).

Ainda assim, alguns trabalhadores optam por descartar estas políticas de apoio por receio de discriminação e conflitos entre colegas, medo de despedimento e de prejudicar a carreira (Pinto, 2003).

6.3 Delimitação do Problema

A indústria hoteleira é um setor bastante dinâmico com características diferentes de outros trabalhos. Face à grande rotatividade de colaboradores neste ramo do turismo, as unidades hoteleiras passam pelo desafio de captar e reter colaboradores. Neste sentido, é crucial estudar a satisfação laboral, o *burnout* e os conflitos trabalho-família e família-trabalho dos trabalhadores que podem estar na origem de problemas como o abandono do trabalho, baixa produtividade, atrasos, distúrbios na saúde, entre outros. Cheng e O-Yang (2018) analisaram a satisfação no trabalho e o *burnout* de funcionários de *front-office* em distintos hotéis, tendo chegado à conclusão que o esgotamento físico e mental influencia negativamente a satisfação destes trabalhadores e, por isso, estas empresas têm mais dificuldade de contratar novas pessoas. Yeh (2013) também realizou um estudo em hotéis e detetou que quando os trabalhadores estão satisfeitos há mais

envolvimento com a organização e um melhor atendimento aos clientes.

Gamor, Amissah e Boakye (2014), concluíram que derivado à natureza do trabalho da indústria hoteleira e os horários praticados interferem neste setor na vida familiar.

Saner e Sadikoglu (2016) realizaram um estudo acerca da satisfação no trabalho entre géneros em hotéis de 5 estrelas. Constataram que em geral ambos os géneros estão satisfeitos com o seu trabalho, contudo a satisfação é maior nos homens.

Em oposição, uma investigação realizada por Clark (1997) mostrou que as mulheres têm níveis significativamente mais elevados de satisfação no trabalho do que os homens.

Tendo presente esta problematização, constatou-se importante estudar estas temáticas no Hotel Faro. Assim, foi objetivo analisar estudar a satisfação profissional, o *burnout* e o conflito trabalho-família e família-trabalho dos colaboradores desta unidade hoteleira, em função das características sociodemográficas e profissionais.

Atendendo que é um estudo de caso, considerou-se mais relevante nesta análise, observar os valores dos itens que medem as variáveis.

6.4 Metodologia

6.4.1 População e Amostra

De acordo com Fortin (2009) a população ou universo diz respeito ao conjunto de todos os elementos que têm pelo menos uma característica em comum, já a amostra designa-se pelo subconjunto finito do universo no qual se debruça o estudo (Silva, 2012). A amostra deverá ser representativa, ou seja, analisar o máximo de elementos de uma determinada população.

A população deste estudo são os 73 colaboradores do Hotel Faro à data de março de 2018. Trata-se de uma amostra não probabilística, visto que os participantes foram selecionados por conveniência na medida em que dependeu da disponibilidade dos mesmos.

A amostra é constituída por 59 colaboradores do Hotel Faro, o que representa 80.8% da população, sendo bastante representativa. Foram distribuídos 65 questionários, o que perfaz uma taxa de adesão de 90.8%.

Dos 59 colaboradores, 28 são do género masculino e 22 do género feminino (9 omissos).

A média de idades dos respondentes é de 32.3 anos, variando entre 19 e 56 anos. A Tabela 6.4 apresenta os participantes distribuídos por quatro classes etárias, podendo observar-se que o grupo com mais pessoas é dos 19 aos 30 anos.

A maioria dos participantes possui o ensino secundário, porém é de notar que há mais indivíduos que detêm ensino superior quando comparados com os que possuem ensino básico (11 para 8 respetivamente), o que pode ser explicado por os indivíduos situarem-se numa faixa etária jovem (Tabela 6.4). Note-se que o grupo ensino básico enquadra todos os participantes que possuem o ensino básico e secundário incompleto.

Tabela 6.4 - Género, idade e habilitações literárias dos colaboradores

Género, Idade e Habilitações Literárias

	Género		Idade				Habilitações Literárias			
	Masculino	Feminino	19-30	31-40	41-50	>51	Ensino Básico	Ensino Secundário	Licenciatura	Pós-graduação
Frequência	28	22	19	11	6	2	8	29	8	3
Frequência Relativa	47.5	37.3	32.2	18.6	10.2	3.4	13.6	49.2	13.6	5.1
Omisso	9		21				11			

O estado civil que apresenta maior expressão é o grupo de solteiros, divorciados e viúvos com 32 respostas, sendo que deste total apenas duas pessoas são divorciadas e viúva (Tabela 6.5).

Relativamente ao local de residência, cerca de metade dos respondentes habita na cidade de Faro, enquanto 20.3% reside noutros locais (Tabela 6.5).

Dos participantes que responderam à área de estudo, 12 pessoas afirmaram ter formação em hotelaria ou áreas similares, ao passo que 6 colaboradores são formados noutros cursos.

A maioria dos funcionários desempenha funções em *front office* (28 pessoas), isto é, estão em contacto direto com o público, já os participantes que trabalham em *back office* e não lidam diretamente com o cliente representam 11 pessoas (Tabela 6.5).

Tabela 6.5 - Características socioeconómicas da amostra

Características da Amostra

	Estado Civil		Residência		Área de Estudos		Função	
	Solteiro/Divorciado/ Viúvo	Casado/União de Facto	Faro	Outro	Hotelaria	Outro	Front Office	Back Office
Frequência	32	18	29	12	12	6	28	11
Frequência Relativa	54.2	30.5	49.2	20.3	20.3	10.2	47.5	18.6
Omisso	9		18		41		20	

Como seria de esperar, a maioria dos colaboradores não desempenha cargos de chefia e efetuam horários a tempo completo (Tabela 6.6).

Tabela 6.6 - Características profissionais dos colaboradores

Características de Trabalho

	Chefia		Horário		Contrato			Antiguidade na Empresa (anos)		
	Sim	Não	Part-time	Full-time	Com Termo	Sem Termo	Outro	1	2	>3
Frequência	13	35	2	47	38	6	2	27	3	12
Frequência Relativa	22	59.3	3.4	79.7	64.4	10.2	3.4	45.8	5.1	20.3
Omisso	11		10		13			17		

Conforme evidenciado pela Tabela 6.6, o regime de contrato a termo apresenta grande expressão (64.4%). O regime “*outro*” compreende os estagiários presente durante a recolha de dados.

A maioria dos respondentes encontram-se na empresa há menos de dois anos (45.8%), enquanto 5.1% está na equipa há pelo menos dois anos e 20.3% trabalham há mais de três anos.

6.4.2 Variáveis e Instrumentos

As variáveis da presente investigação são: satisfação laboral, *burnout*, conflito trabalho-família e conflito família-trabalho (CTF-CFT) e os dados socioeconómicos e profissionais.

No que concerne à relação entre variáveis, podem classificar-se como independentes ou dependentes entre si, sendo que quando as primeiras sofrem manipulações, as segundas são influenciadas.

Neste caso, considere-se a satisfação profissional dependente das restantes variáveis.

O instrumento utilizado para recolher as respostas dos participantes foi um questionário (Anexo 18) de natureza anónima e confidencial. A escolha desta ferramenta prende-se com o facto de ter uma aplicação fácil e rápida e permitir uma recolha anónima da opinião dos inquiridos, que tendem a ser mais espontâneos. O questionário é constituído por quatro setores: satisfação profissional, *burnout*, CTF/CFT e dados biográficos.

Secção 1: Satisfação Profissional

A satisfação no trabalho é o tema central deste estudo, matéria que foi referida a primeira vez por Warr, Cook e Wall em 1979 e adaptada para a população Portuguesa por Santos, Sousa e Gonçalves (2018). Para medir esta variável foi utilizada uma escala unidimensional e qualitativa constituída por 16 itens, como por exemplo o item 1 “As condições físicas do trabalho”.

As respostas foram ajustadas a uma escala tipo *Likert* que varia de 1 (Nada Satisfeito) a 7 pontos (Totalmente Satisfeito). Os participantes indicam o grau de satisfação relativamente ao aspeto do trabalho expresso em cada uma das afirmações.

O presente estudo representa um *Alpha* de *Cronbach* 0.947, similar ao estudo de Warr, Cook e Wall (1979) e da versão adaptada (Santos, et al., 2018).

Secção 2: Burnout

O *Burnout* utiliza a escala proposta por Shirom e Melamed concebida em 2006.

O *Burnout* é constituído por parâmetros de **fadiga física** (itens de 1 a 6, por exemplo o número 3 “*Sinto-me fisicamente esgotado(a)*”), **cansaço cognitivo** (itens de 7 a 11, por exemplo item 8 “*Tenho dificuldade em concentrar-me*”) e **exaustão emocional** (itens de 12 a 14, por exemplo o número 13 “*Sinto-me incapaz de investir emocionalmente nos colegas de trabalho e clientes*”). A escala aplicada é tipo *Likert* e varia de 1 (Nada aplicável a mim) a 7 pontos (Totalmente aplicável a mim).

Enquanto na escala original de Shirom e Melamet (2006), o *Alpha* de *Cronbach* apresentava uma consistência de $\alpha=0.85$, nesta investigação o valor de precisão é superior ($\alpha=0.952$).

Secção 3: CTF-CFT

As variáveis qualitativas Conflito Trabalho-Família e Conflito Família-Trabalho foram apresentadas por Netemeyer, Boles e McMurrrian em 1996 e adaptadas para a população Portuguesa por Santos e Gonçalves (2014).

Este instrumento contém 10 itens, sendo que de 1-5 são referentes ao CTF (exemplo item 1 "As exigências do meu emprego interferem na minha vida familiar") e de 6-10 dizem respeito ao CFT (exemplo item 6 "As minha obrigações familiares interferem com as atividades do meu emprego") (Accardo, 2013).

À semelhança das outras variáveis, foi utilizada uma escala tipo *Likert* que varia de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). Os participantes indicam o grau de concordância ou discordância em relação a cada afirmação (Santos & Gonçalves, 2014).

Em termos de precisão, o CTF apresenta um *Alfa de Cronbach* $\alpha = 0.874$ superior ao CFT $\alpha = 0.818$ replicando valores de consistência interna similares à versão original e da versão adaptada ($\alpha = 0.88$ e $\alpha = 0.89$, respetivamente) (Santos & Gonçalves, 2014)

Secção 4: Variáveis Biográficas

Com a finalidade de consolidar a investigação foram analisadas algumas características biográficas da amostra. Assim sendo, analisaram-se variáveis de carácter sociodemográfico qualitativas (género, habilitações literárias, área de formação e local de residência) e uma quantitativa (idade); e variáveis de natureza profissional qualitativas (função, desempenho ou não de cargo de chefia, vínculo contratual, regime e horário de trabalho) e uma quantitativa (antiguidade na empresa).

As questões são abertas no caso das variáveis quantitativas e fechadas nas qualitativas, com a possibilidade de várias opções de resposta.

6.4.3 Procedimento

Recolha dos Dados

A realização deste estudo foi, previamente, autorizada pela Direção Geral do Hotel Faro.

Os questionários foram realizados no local de trabalho durante o mês de março de 2018, com o objetivo de recolher somente a opinião dos colaboradores fixos ao longo

do ano. Pretendeu-se que todos os colaboradores participassem neste estudo, porém não foi possível devido à disponibilidade dos mesmos. O questionário é constituído maioritariamente por perguntas fechadas, para quantificar melhor as respostas e por ser mais fácil de aplicar aos funcionários.

Os questionários foram entregues diretamente aos trabalhadores em formato físico para facilitar a aplicação a todas as faixas etárias. Os participantes responderam ao inquérito em locais particulares. Embora o questionário seja anónimo e confidencial, alguns colaboradores preferiram deixar este documento no departamento de recursos humanos durante a ausência da aluna, a fim de não serem identificados.

Análise Estatística

O tratamento estatístico é a fase que ocupa a organização dos dados recolhidos, utilizando um conjunto de técnicas que facilita a leitura da informação.

Para analisar os dados, utilizou-se o *IBM SPSS Statistics 25 (Statistical Package for the Social Sciences)*, que permite calcular estatísticas descritivas, analíticas e multivariáveis.

Numa primeira etapa utilizou-se a estatística descritiva e analítica que permitiu determinar frequências absolutas e relativas, assim como medidas de tendência central e de dispersão.

Para comparar variáveis, foi utilizado o teste de *U-Mann Whitney*, visto que a amostra tem poucos elementos (Marôco, 2011).

A terceira análise utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* instrumento que mede a relação linear entre variáveis. Permite verificar o grau de dependência entre variáveis e a tendência entre si. Os valores variam entre -1 (as variáveis descrevem sentidos opostos, isto é, quando uma diminui a outra aumenta) a +1 (as variáveis descrevem o mesmo movimento, ou seja, se uma aumenta a outra também aumenta). Quanto mais perto se situarem de zero significa que o grau de associação é fraco.

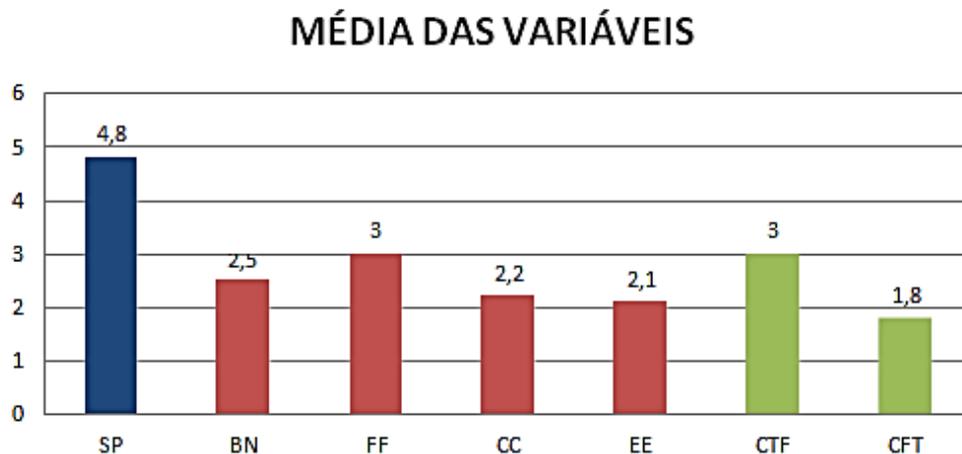
Uma vez que este projeto é um estudo de caso quantitativo, considerou-se importante analisar os valores descritivos (Média e Desvio Padrão) dos itens dos instrumentos que medem as variáveis.

6.5 Análise e Apresentação dos Resultados

A Figura 6.9 representa a média das variáveis em estudo. O valor mais elevado corresponde à satisfação profissional que apresenta uma média de $M=4.8$, situando-se acima do valor central da escala ($M=3.5$).

O grupo do *burnout* registou médias mais baixas, uma vez que a escala aplicada tem uma interpretação diferente, ou seja, os valores mais baixos significam bons resultados. É de frisar que a fadiga física ($M=3.0$) apresenta os valores mais elevados do *burnout*.

No caso do CTF e do CFT, o primeiro apresenta médias superiores ao segundo ($M=3.0$ e $M=1.8$, respetivamente), isto é, o domínio laboral tende a gerar mais conflitos na família que o inverso.



Legenda: SP (satisfação profissional), BN (*burnout*), FF (fadiga física), CC (cansaço cognitivo), EE (exaustão emocional), CTF (conflito trabalho-família), CFT (conflito família-trabalho)

Figura 6.9- Média das variáveis de estudo

6.5.1 Satisfação Profissional

A Tabela 6.7 mostra os itens estudados para medir a satisfação profissional. É de frisar que alguns participantes não responderam a todos os itens de satisfação.

Na escala utilizada, os valores baixos têm uma interpretação negativa e os altos estão associados a bons resultados. Conforme é possível observar, nenhum item está abaixo do valor central da escala ($M=3.5$).

De acordo com a tabela é possível verificar que, em média, os participantes estão mais satisfeitos com os fatores: os “*colegas de trabalho*” ($M=6.0$), a “*chefia direta*” ($M=5.5$) e o “*horário de trabalho*” ($M=5.4$). Em contrapartida, as condições com as quais, em média, sentem-se menos satisfeitos são: o “*salário*” ($M=4.1$), a “*forma como*

a empresa é gerida” (M=4.2) e “as relações laborais entre os trabalhadores e a direção” (M=4.3).

O item 16 aborda a satisfação em termos gerais, sendo que, em média, os colaboradores estão satisfeitos (M=4.9), resultado que supera o valor central da escala (M=3.5).

Tabela 6.7- Satisfação Profissional dos participantes

Satisfação Profissional			
	N	Média	Desvio Padrão
1. As condições físicas do trabalho.	58	4.7	1.5
2. A liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho.	59	4.6	1.6
3. Os seus colegas de trabalho.	59	6.0	1.1
4. O reconhecimento que recebe pelo trabalho bem feito.	58	4.8	1.5
5. A sua chefia direta.	56	5.5	1.8
6. A responsabilidade que tem.	59	5.1	1.4
7. O seu salário.	59	4.1	1.6
8. A oportunidade para utilizar as suas competências.	59	4.9	1.6
9. As relações laborais entre a direção e os trabalhadores, na sua empresa.	58	4.3	1.9
10. As suas oportunidades de promoção.	59	4.3	1.6
11. A forma como a sua empresa é gerida.	59	4.2	1.8
12. A atenção dada às sugestões que faz.	59	4.6	1.4
13. O seu horário de trabalho.	59	5.4	1.5
14. A variabilidade de tarefas no seu trabalho.	58	5.1	1.5
15. A sua estabilidade no emprego.	58	5.0	1.5
16. Por último, tendo em consideração todas as características, como se sente em relação ao seu emprego como um todo?	59	4.9	1.5

6.5.2 Burnout

O *burnout* é constituído pelas variáveis de fadiga física (itens 1-6), cansaço cognitivo (itens 7-11) e exaustão emocional (itens 12-14).

De um modo geral, a média das respostas situam-se todas abaixo do valor central da escala (M=3.5), exceto o item 1 “*sinto-me cansado(a)*” (M=3.7). Ainda assim, os parâmetros que indicam maior tendência para desenvolver *burnout* concentram-se no grupo da fadiga física, mais precisamente nos itens: “*sinto-me cansado(a)*” (M=3.7), “*sinto-me fisicamente esgotado(a)*” (M=3.1) e “*sinto-me saturado(a)/ farto(a)*” (M=3.0) (Tabela 6.8).

Em oposição, os itens que, em média, contribuem menos para o desenvolvimento de *burnout* distribuem-se pelo cansaço cognitivo e exaustão emocional, nomeadamente:

“sinto-me incapaz de pensar com clareza” (M=2.0), “sinto-me incapaz de ser sensível às necessidades dos meus colegas de trabalho e clientes” (M=2.0) e “sinto-me incapaz de ser compreensivo com os meus colegas de trabalho e clientes” (M=2.1) (Tabela 6.8).

Tabela 6.8 - Síndrome de *Burnout* nos participantes

		N	Média	Desvio Padrão
Fadiga Física	1. Sinto-me cansado(a).	58	3.7	1.8
	2. De manhã, não tenho energia para ir Trabalhar.	58	2.7	1.7
	3. Sinto-me fisicamente esgotado(a).	58	3.1	1.8
	4. Sinto-me saturado(a)/farto(a).	58	3.0	1.8
	5. Sinto-me como se estivesse sem “bateria”.	58	2.8	1.8
	6. Sinto-me esgotado(a).	58	2.8	1.9
Cansaço Cognitivo	7. A minha capacidade de raciocínio é lenta.	58	2.3	1.6
	8. Tenho dificuldade em concentrar-me.	58	2.3	1.5
	9. Sinto-me incapaz de pensar com clareza.	58	2.0	1.3
	10. Sinto que não consigo concentrar-me.	58	2.2	1.6
	11. Tenho dificuldade em pensar sobre coisas complexas.	58	2.2	1.4
Exaustão Emocional	12. Sinto-me incapaz de ser sensível às necessidades dos meus colegas de trabalho e clientes.	58	2.0	1.4
	13. Sinto-me incapaz de investir emocionalmente nos colegas de trabalho e clientes.	58	2.1	1.5
	14. Sinto-me incapaz de ser compreensivo com os meus colegas de trabalho e clientes.	58	2.1	1.4

6.5.3 Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho

O conflito trabalho-família é composto pelos itens de 1-5 e o conflito família-trabalho pelos itens 6-10.

Numa primeira análise, atesta-se que, em média, as respostas dos participantes encontram-se todas abaixo do valor central da escala (M=3.5).

Os valores mais acentuados situam-se no conflito trabalho-família, mais precisamente nas variáveis: “as exigências do meu emprego interferem na minha vida familiar” (M=3.4), “o tempo que ocupo com o meu emprego dificulta o cumprimento das minhas responsabilidades familiares” (M=3.2) e “algumas das tarefas que gostaria

de realizar em casa não aparecem feitas devido às minhas exigências profissionais” (M=3.3) (Tabela 6.9).

Os itens com os resultados mais baixos dizem respeito ao conflito família-trabalho nas variáveis: “algumas das tarefas que quero realizar no emprego não aparecem feitas devido às obrigações familiares” (M=1.6) e “a minha vida familiar interfere com as minhas responsabilidades profissionais, nomeadamente na pontualidade, no cumprimento das tarefas diárias e nas horas extraordinárias” (M=1.8) (Tabela 6.9).

Tabela 6.9 - CTF e CFT nos participantes

CTF-CFT

	Média	Média do Desvio Padrão
CTF	3.0	1.8
CFT	1.9	1.3

Legenda: CTF (conflito trabalho-família), CFT (conflito família-trabalho)

6.5.4 Género

Como podemos observar pela Tabela 6.10, os homens apresentam uma média de satisfação profissional superior às mulheres (M = 5.27 e M = 4.74, respetivamente) embora a diferença não seja significativa (U = 216.5, p = .074).

Tabela 6.10 - Satisfação profissional por género

Média de Género

	Género	N	Média	Desvio Padrão
SP	Feminino	22	4.7	1.1
	Masculino	28	5.3	1.0

Legenda: SP (satisfação profissional)

Conforme observado na Tabela 6.11, o género masculino apresenta uma média inferior ao género feminino, tanto em termos globais (M= 2.0 e M= 2.8) como nos restantes parâmetros de fadiga física (M= 2.3 e M= 3.4), cansaço cognitivo (M=1.9 e M=2.5) e exaustão emocional (M=1.9 e M=2.2). De acordo com o teste de U de *Mann Whitney*, as variáveis: *burnout* (U= 184.0, p=.015), fadiga física (U= 177.5, p=.011) e cansaço

cognitivo ($U= 192.0$, $p=.022$) apresentam diferenças significativas entre géneros.

Tabela 6.11 - Burnout por género

Média de Género				
	Género	N	Média	Desvio Padrão
BN	Feminino	22	2.8	1.2
	Masculino	28	2.0	1.0
FF	Feminino	22	3.4	1.5
	Masculino	28	2.3	1.2
CC	Feminino	22	2.5	1.2
	Masculino	28	1.9	1.3
EE	Feminino	22	2.2	1.5
	Masculino	28	1.9	0.9

Legenda: BN (*burnout*), FF (fadiga física), CC (cansaço cognitivo), EE (exaustão emocional)

Os homens apresentam, em média, níveis superiores de conflito trabalho-família ($M=3.1$ e $M=2.9$ respetivamente) e de conflito família-trabalho ($M=1.9$ e $M=1.7$ respetivamente) em relação às mulheres (Tabela 6.12). As diferenças não são significativas, (CTF: $U=279.0$, $p=.570$ e CFT: $U=276.5$, $p=.527$).

Tabela 6.12 - CTF e CFT por género

Média de Género				
	Género	N	Média	Desvio Padrão
CTF	Feminino	22	2.9	1.6
	Masculino	28	3.1	1.5
CFT	Feminino	22	1.7	0.9
	Masculino	28	1.9	1.0

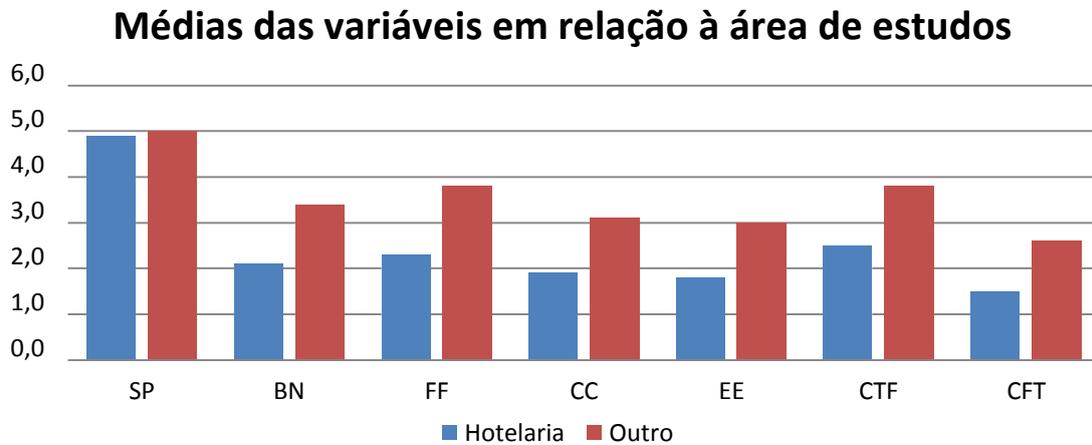
Legenda: CTF (conflito trabalho-família), CFT (conflito família-trabalho)

6.5.5 Área de Estudo

A Figura 6.10 mostra a média das variáveis em relação à área de estudo, sendo que 12 participantes têm formação em áreas relacionadas com hotelaria e somente 6 responderam outras áreas (41 omissos).

De acordo com os dados, os funcionários mais satisfeitos estudaram outras áreas ($M=5.0$), porém os colaboradores que apresentam valores mais baixos de *burnout* ($M=2.1$), CTF ($M=2.5$) e de CFT ($M=1.5$) possuem formação no setor hoteleiro.

A fadiga física e o CTF dos trabalhadores que têm outros estudos estão acima do valor médio (M=3.5), ambas com médias M=3.8.



Legenda: SP (satisfação profissional), BN (*burnout*), FF (fadiga física), CC (cansaço cognitivo), EE (exaustão emocional), CTF (conflito trabalho-família), CFT (conflito família-trabalho)

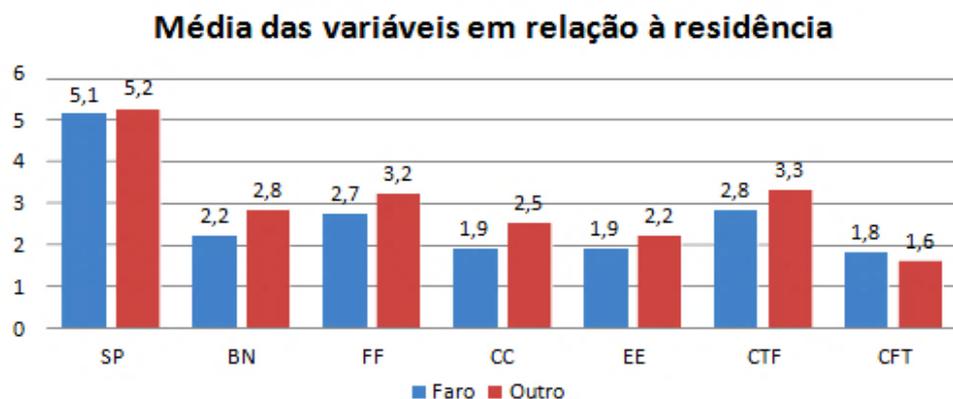
Figura 6.10- Média das variáveis em relação à área de estudo dos participantes

6.5.6 Área de Residência

A Figura 6.11 mostra a média das variáveis em relação ao local de residência dos participantes, sendo que a esta questão 29 pessoas responderam Faro e 12 afirmam residir noutras localidades, (18 omissos).

Segundo os dados, embora a diferença não seja significativa, os colaboradores que residem fora de Faro estão mais satisfeitos (M=5.2 e M=5.1 respetivamente). Contudo os residentes em Faro apresentam valores mais baixos nos restantes parâmetros.

À exceção da satisfação, todas as variáveis estão abaixo do valor médio da escala (M=3.5), ainda que no caso dos respondentes que vivem fora de Faro a fadiga física (M=3.2) e o CTF (M=3.3) estejam muito próximos deste valor referência.



Legenda: SP (satisfação profissional), BN (*burnout*), FF (fadiga física), CC (cansaço cognitivo), EE (exaustão emocional), CTF (conflito trabalho-família), CFT (conflito família-trabalho)

Figura 6.11 - Média das variáveis em relação ao local de residência dos participantes

6.5.7 Departamento

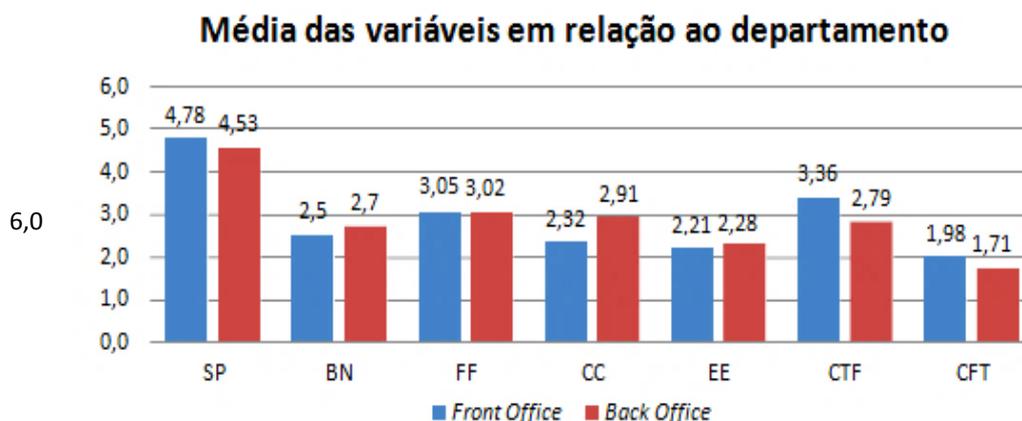
A Figura 6.12 exhibe a média das variáveis de estudo em relação ao departamento dos participantes, sendo que 27 pessoas trabalham em *front office* e 12 em *back office*, (20 omissos).

De um modo geral, os respondentes apresentam valores muito próximos e, à exceção da satisfação laboral, todos os restantes parâmetros encontra-se abaixo do valor médio da escala ($M=3.5$), ainda que o CTF no caso dos trabalhadores de *front office* esteja muito próximo deste valor ($M=3.4$).

Os colaboradores que trabalham diretamente com o público estão mais satisfeitos que os outros ($M=4.8$ e $M=4.5$, respetivamente).

Relativamente ao *burnout* e os respetivos parâmetros, os funcionários de *front office* apresentam valores mais baixos quando comparados com os de *back office*, exceto no caso da fadiga física.

Nos conflitos trabalho-família e família-trabalho os funcionários que trabalham diretamente com o público apresentam resultados críticos que os de *back office*.



Legenda: SP (satisfação profissional), BN (*burnout*), FF (fadiga física), CC (cansaço cognitivo), EE (exaustão emocional), CTF (conflito trabalho-família), CFT (conflito família-trabalho)

Figura 6.12 - Média das variáveis em relação ao departamento de trabalho dos participantes

6.5.8 Estado Civil

A Figura 6.13 representa a média das variáveis em relação ao estado civil, tendo-se registado 32 pessoas do grupo solteiro/divorciado/viúvo e 18 do grupo casados/união de facto, (9 omissos).

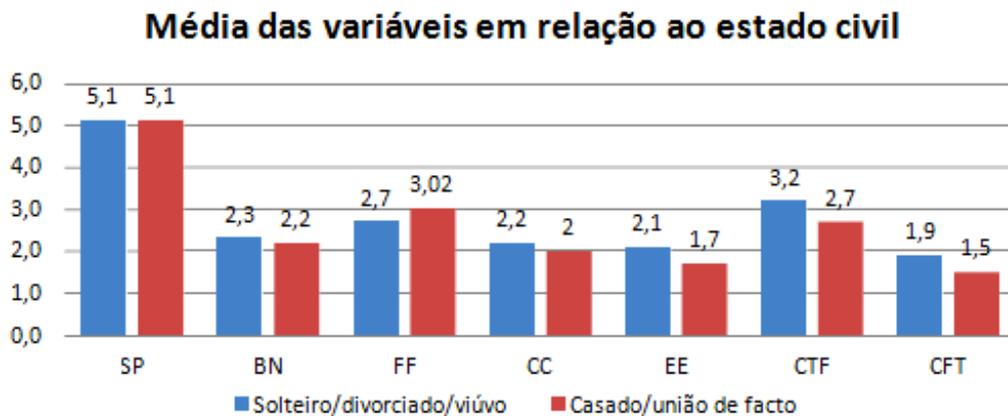
À exceção da satisfação profissional, todas as variáveis estão abaixo do valor

médio da escala (M=3.5).

À semelhança dos gráficos anteriores, a satisfação profissional destaca-se dos demais parâmetros, sendo que neste caso ambos os grupos apresentam uma média idêntica (M=5.1).

Saliente-se que o primeiro grupo dos solteiros apresenta um maior número de indivíduos e, em média, estão mais satisfeitos com o seu emprego e sentem menos fadiga física. Curiosamente o grupo dos casados/união de facto indicam possuir menor conflito entre trabalho-família e família-trabalho, assim como menos exaustão emocional e cansaço cognitivo.

O grupo solteiro/divorciado/viúvo apresenta valores superiores em todas as variáveis, salvo na variável fadiga física e satisfação profissional.



Legenda: SP (satisfação profissional), BN (*burnout*), FF (fadiga física), CC (cansaço cognitivo), EE (exaustão emocional), CTF (conflito trabalho-família), CFT (conflito família-trabalho)

Figura 6.13 - Média das variáveis em relação ao estado civil dos participantes

6.5.9 Correlações de *Pearson*

A correlação de *Pearson* mede a relação de dependência entre as variáveis em estudo, numa escala de -1 (as variáveis descrevem movimentos opostos) a +1 (as variáveis seguem a mesma direção), sendo que quanto mais perto estiverem do valor 0 menor será relação entre si.

De acordo com a Tabela 6.14, há uma correlação negativa muito significativa entre a satisfação profissional e a fadiga física ($r = -.0346$) ou seja, quando a primeira aumenta há uma tendência para que a segunda diminua. Verifica-se também uma correlação negativa entre a satisfação e o *burnout* ($r = -.292$), embora não seja tão significativa.

Como seria de esperar, as correlações entre os parâmetros *burnout*, nomeadamente a fadiga física, cansaço cognitivo e exaustão emocional são positivas, elevadas e muito significativas visto que fazem parte do mesmo grupo, tal como acontece entre o CTF e o CFT.

O conflito trabalho-família apresenta uma relação positiva muito significativa com os parâmetros *burnout* ($r = .410$), fadiga física ($r = .408$) e cansaço cognitivo ($r = .358$).

O conflito família-trabalho revela uma correlação positiva muito significativa nas seguintes variáveis: *burnout* ($r = .381$), cansaço cognitivo ($r = .368$) e exaustão emocional ($r = .447$). Em ambos os conflitos, as variáveis correlacionadas entre si descrevem o mesmo comportamento, isto é, quando uma aumenta a outra também aumenta.

Figura 6.14 - Teste de *Pearson* entre as variáveis de estudo

Teste *Pearson* entre variáveis

		SP	BN	FF	CC	EE	CTF	CFT
SP	R	1						
	P							
BN	R	-.292*	1					
	P	0,025						
FF	R	-.346**	.877**	1				
	P	0.007	.000					
CC	R	-.169	.908**	.631**	1			
	P	.201	0,000	0,000				
EE	R	-.183	.758**	.421**	.762**	1		
	P	.164	.000	.001	.000			
CTF	R	-.055	.410**	.408**	.358**	.226	1	
	P	.678	.001	.001	.005	.085		
CFT	R	-.053	.381**	.247	.368**	.447**	.480**	1
	P	.690	.003	.059	.004	.000	.000	

Legenda: SP (satisfação profissional), BN (*burnout*), FF (fadiga física), CC (cansaço cognitivo), EE (exaustão emocional), CTF (conflito trabalho-família), CFT (conflito família-trabalho), R (correlação de *Pearson*), P (*sig*)
 *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

A Tabela 6.15 demonstra o teste de *Pearson* para o género feminino. Segundo os dados, há uma correlação positiva significativa entre a satisfação profissional e o conflito família-trabalho ($r=.503$).

É possível encontrar outras correlações muito significativas e positivas entre o conflito trabalho família e os parâmetros: *burnout* ($r=.565$), a fadiga física ($r=.580$) e o cansaço cognitivo ($r=.535$).

Todas as correlações apresentadas são positivas, ou seja, as variáveis descrevem o mesmo comportamento.

Figura 6.15 - Teste de *Pearson* para o género feminino

Teste *Pearson* para o Género Feminino

		SP	BN	FF	CC	EE	CTF	CFT
SP	R	1						
	P							
BN	R	.170	1					
	P	.449						
FF	R	.056	.860**	1				
	P	.804	.000					
CC	R	.259	.011**	.635**	1			
	P	.245	.000	.001				
EE	R	.151	.624**	.197	.645**	1		
	P	.504	0,002	.380	.001			
CTF	R	.146	.565**	.580**	.535*	.128	1	
	P	.517	.006	.005	.010	.571		
CFT	R	.503*	.380	.220	.408	.374	.419	1
	P	.017	.081	.324	.060	.086	.052	

Legenda: SP (satisfação profissional), BN (*burnout*), FF (fadiga física), CC (cansaço cognitivo), EE (exaustão emocional), CTF (conflito trabalho-família), CFT (conflito família-trabalho), R (correlação de *Pearson*), P (*sig*)
 *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

A Figura 6.16 apresenta o mesmo teste de *Pearson* para o género masculino. Neste caso é possível observar que a satisfação profissional está negativamente correlacionada com as componentes de *burnout* ($r= -.475$), fadiga física ($r= -.441$), cansaço cognitivo ($r= -.391$) e exaustão emocional ($r= -.494$), sendo muito significativa nesta última variável.

O conflito trabalho-família apresenta uma correlação positiva e significativa com o *burnout* ($r=.390$) e muito significativa com a fadiga física ($r=.546$).

Por sua vez, no conflito família-trabalho também é possível encontrar correlações positivas e significativas com o *burnout* ($r=.443$), fadiga física ($r=.452$) e exaustão emocional ($r=.520$).

Figura 6.16 - Teste de *Pearson* para o género masculinoTeste *Pearson* para o Género Masculino

		SP	BN	FF	CC	EE	CTF	CFT
SP	R	1						
	P							
BN	R	-.475*	1					
	P	-.011						
FF	R	-.441*	.922**	1				
	P	.019	.000					
CC	R	-.391*	.939**	.760**	1			
	P	.040	.000	0,000				
EE	R	-.494**	.804**	.602**	.753**	1		
	P	.008	.000	.001	.000			
CTF	R	-.273	.390*	.546**	.215	.183	1	
	P	.160	.040	.003	.272	.351		
CFT	R	-.358	.443*	.452*	.292	.520**	.532**	1
	P	.062	.018	.016	.132	.005	.004	

Legenda: SP (satisfação profissional), BN (*burnout*), FF (fadiga física), CC (cansaço cognitivo), EE (exaustão mocional), CTF (conflito trabalho-família), CFT (conflito família-trabalho), R (correlação de *Pearson*), P (*sig*)
 *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

6.6 Discussão de Resultados

O presente estudo incidiu em 59 colaboradores do Hotel Faro, o qual pretende analisar a satisfação, *burnout* e conflito trabalho-família e os dados biográficos.

De acordo com o *debriefing*, os participantes não indicaram algumas características biográficas, por se sentirem serem facilmente identificáveis, perdendo-se o efeito de anonimato. Por estes motivos, as relações entre variáveis tornaram-se mais limitadas.

O objetivo principal do presente estudo centra-se na satisfação dos colaboradores do Hotel Faro. Seguindo este pressuposto, constatou-se que, em média, os respondentes estão satisfeitos com o seu trabalho. Este indicador é confirmado pela Figura 6.9, no qual a satisfação laboral apresenta uma média relativamente positiva; pela Tabela 6.7 onde os itens que medem a satisfação profissional estão acima do valor médio da escala utilizada; e pelo item 16 da mesma tabela que questiona a satisfação em termos globais.

O fator com o qual os trabalhadores sentem mais insatisfação é o vencimento, à semelhança do estudo Marques (2014). A insatisfação com o salário aliada à exaustão física percebida pelos funcionários estão de acordo com Dialamícuia (2014) que

afirma que os indivíduos que trabalham na hotelaria tendem a receber salários baixos e a prestarem jornadas de trabalho exaustivas e, por vezes, fora de horas. O vencimento é um dos principais responsáveis pela satisfação organizacional porque o dinheiro permite a resolução das necessidades individuais e, por outro lado, é fonte de estatuto, prestígio e reconhecimento social (Cunha et al., 2007).

Para além do vencimento, constata-se que a forma como a empresa é gerida e as relações entre a direção e os trabalhadores são fatores de menor satisfação. Ferreira *et al.* (2015), referem que os estilos de liderança carismáticos e transformacionais fomentam a satisfação e comprometimento dos subordinados. Salas-Vallina *et al.* (2018) referem que o estilo de liderança tem impacto na satisfação dos indivíduos, estando a liderança transformacional associada a atitudes positivas, felicidade e satisfação profissional.

Acerca do estilo de gestão e liderança organizacional Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) referem que o líder deve trabalhar para garantir equipas motivadas e satisfeitas, fomentar bom ambiente de trabalho, defender os interesses dos seus subordinados, fornecer recompensas pelos bons resultados e ser admirado pelos seus subordinados através de um comportamento exemplar.

Neste sentido, importa frisar que estes fatores devem ser trabalhados para melhorar os níveis de satisfação, o empenho e o compromisso dos colaboradores em relação à empresa, para que não seja interpretada somente como um local de trabalho.

O fator com o qual os respondentes se sentem satisfeitos é com os colegas de trabalho. A satisfação com os colegas de trabalho prende-se com o facto de a pessoa desenvolver o seu trabalho num ambiente social agradável e gratificante que tem um grande peso a nível de bem-estar (Cunha et al., 2007). Em relação ao género, os nossos resultados replicam estudos anteriores (e.g., Aleksynska, 2018) em que a satisfação é menor nas mulheres.

Grande parte dos estudos revela correlações significativas entre a satisfação no trabalho e o *burnout* (Ferreira et al. 2011). Em analogia a esta investigação, a Tabela 6.14 revela que a satisfação está significativamente correlacionada com o *burnout* e com a fadiga física, ou seja, quando os respondentes estão satisfeitos, o *burnout* e a fadiga física decrescem.

Cunha *et al.* (2012), apontam alguns antecedentes da fadiga: o período de trabalho, o número de turnos de trabalho antes do dia de folga, o número de dias de folga, o número de horas de descanso entre turnos, o descanso existente durante o período de trabalho, o horário de trabalho e a dureza do trabalho. Estes fatores em concordância com as características do

trabalho na hotelaria podem ser as responsáveis pelos níveis de fadiga física detetados nos participantes, embora os valores não sejam muito elevados.

Dilig-Ruiz *et al.* (2018), afirmam que a flexibilidade de horários e autonomia têm impacto positivo na satisfação no trabalho, em contrapartida o stress e o *burnout* promovem insatisfação. Neste caso, observa-se que os horários de trabalho são um dos fatores de maior satisfação reforçada por baixos níveis de *burnout*.

Marqueze e Moreno (2005) mencionam que a insatisfação no trabalho contribui para o desenvolvimento da síndrome de *burnout*. No nosso caso de estudo, os participantes estão consideravelmente satisfeitos com o seu trabalho e apresentam baixos valores de *burnout* (Figura 6.9). Ainda assim, a fadiga física é o parâmetro mais crítico que chega a estar acima do ponto médio da escala. De acordo com os dados, os colaboradores sentem-se mais cansados a nível físico que psicológico, realidade que poderá estar relacionada com as exigências do trabalho desempenhado.

Uma outra particularidade da indústria hoteleira é efetuar o trabalho de modo eficiente e rápido e, simultaneamente, desempenhar um papel de ator transmitindo sempre uma imagem agradável e feliz para o cliente (Almeida, 2013). Estas características podem ser indutoras de cansaço físico e mental e a médio ou longo prazo dar lugar ao *burnout*.

De acordo com os dados, o CTF e o CFT são baixos, embora haja mais distúrbios entre o trabalho e a família do que o inverso, facto que pode estar relacionado com a fadiga física percecionada pelos participantes.

Simões *et al.* (2016), evocam que os horários de trabalho podem contribuir para o CTF. De acordo com as respostas do nosso questionário, o horário de trabalho é uma das condições com a qual os participantes sentem mais satisfação, sendo uma das razões que contribui para a diminuição destes conflitos.

Conforme demonstrado, o conflito trabalho-família está positivamente correlacionado com o *burnout* e o cansaço físico, bem como o conflito família-trabalho está correlacionado com as variáveis físicas e psicológicas desta síndrome. Pereira e Ribeiro (2014, p. 77) referem que os “homens desviam gradualmente as suas prioridades do trabalho para o papel familiar”. No novo conceito de família as tarefas são partilhadas entre o casal, em que o homem assume um papel mais ativo na vida familiar, o que dificulta o desempenho entre ambas as esferas.

Para além disto, a literatura apresenta outras conceções de família como as monoparentais que são constituídas por um único elemento. Neste caso, as

responsabilidades familiares e laborais centram-se numa só figura, condições que tendem a proporcionar níveis de satisfação mais baixos, mais cansaço físico e psicológico e aumento dos conflitos entre família-trabalho e trabalho-família.

Na ótica de Oliveira *et al.* 2013, o CTF e o CFT são preditores de insatisfação profissional e estão associados ao stresse no trabalho. À semelhança do estudo dos autores, os baixos níveis de conflito tanto na questão trabalho/família como família/trabalho estão associados à satisfação profissional e aos baixos níveis de *burnout* dos participantes.

A Tabela 6.12 evidencia que o género masculino quando comparado com o feminino apresenta maior CTF e CFT. Embora não se conheçam as razões pelas quais estes valores são superiores no sexo masculino, Pinto (2003) explica que os homens tendem a experimentar mais estes distúrbios que as mulheres, por despenderem mais tempo no local de trabalho. A autora refere que esta diferença é normal porque os homens estão mais suscetíveis a permitir que as obrigações de trabalho interfiram no ambiente familiar, uma vez que socialmente sentem-se responsáveis por satisfazer as necessidades da família.

O grupo dos solteiros, divorciados e viúvos revela níveis mais elevados de CTF em comparação ao grupo dos casados e de união de facto. Oliveira *et al.* (2003) explicam que nas famílias monoparentais as responsabilidades centram-se numa única figura e, por isso, há maior conflito entre família-trabalho e vice-versa.

Devido ao elevado número de respostas omissas na seção de dados biográficos, o teste de U de *Mann Whitney* demonstrou que apenas no género os resultados são significativos entre si, mais precisamente no *burnout*, fadiga física e cansaço cognitivo.

Os participantes que responderam à questão idade relevam que a maioria é jovem, o que explica o elevado número de pessoas solteiras e os níveis de escolaridade mais elevados.

Os baixos níveis de antiguidade conjugados com o número de contractos a termo descrevem o trabalho no setor hoteleiro que caracteriza-se por uma “elevada mobilidade da força de trabalho dentro da indústria e uma elevada rotação do pessoal” (Dialamícu, 2014, p. 59).

Almeida, (2013) salienta que facto da sazonalidade provocar o efeito de picos de trabalho na hotelaria, gera rotatividade de trabalhadores, necessidade de fazer horas extraordinárias e o recurso de *outsourcing* para colmatar as necessidades de mão-de-obra de acordo com o volume de trabalho. Este pressuposto poderá ser uma das causas para a fadiga física percecionada pelos respondentes, na medida em que a hotelaria é um setor muito exigente que requer, por vezes, trabalho fora de horas e a grande

rotatividade de pessoal que se faz sentir leva a que os trabalhadores mais velhos cubram as tarefas daqueles que saíram e dos novos que entram e estão numa fase de aprendizagem a um ritmo mais lento.

É de constatar que cerca de metade da amostra reside em Faro e apresenta menores valores de *burnout* (físico e psicológico), assim como menor CTF, situação que pode ser traduzida pela proximidade em relação ao trabalho quando comparados com os restantes funcionários que vivem em locais mais distantes.

Embora os colaboradores com formação na área de hotelaria apresentem menores níveis de satisfação, sentem-se menos cansados a nível físico e psicológico e têm menos CTF e CFT. A possível justificação para esta situação prende-se com o facto de estes funcionários desempenharem funções nas áreas que estudaram e, por consequência, encaram o trabalho com menos esforço físico e psicológico, gerindo também melhor os conflitos de trabalho e de família.

No seu estudo, Almeida (2013) verificou que os departamentos de *housekeeping*, restaurante e bar encontram-se mais satisfeitos que outros departamentos de *back office*. A autora explica que os trabalhadores de restaurante e bar destacam-se por serem mais extrovertidos, terem mais conscienciosidade e maior abertura à experiência. Estas pessoas estão mais vocacionadas a lidar com o público que outros indivíduos mais introvertidos.

Também no nosso estudo, constatámos que os trabalhadores que desempenham funções de *front office* estão mais satisfeitos quando comparados com os de *back office*. Provavelmente a explicação para este facto poderá estar relacionada com as ilações da autora, dado que estes colaboradores tendem a ser mais extrovertidos para lidar diretamente com o público e, por consequência, a gerir melhor conflitos e gerar menos impacto psicológico quando comparados com funcionários mais introvertidos.

No caso do género feminino, verifica-se que o CFT é condição para garantir satisfação profissional, enquanto o *burnout* potencia o CTF. Estes dados traduzem as teorias veiculadas pela literatura, quando afirmam que a entrada da mulher para o mercado de trabalho suscita a acumulação de mais responsabilidades que promovem o incremento de distúrbios nos domínios familiares e laborais devido ao desempenho de distintos papéis.

Para os homens a satisfação profissional é influenciada dos fatores físicos e psicológicos, isto é, quando a primeira aumenta as segundas descem. Em comparação, a satisfação laboral para as mulheres é apenas influenciada por uma variável, o que revela que os homens estão mais suscetíveis de alterar o grau de satisfação.

Em síntese, verifica-se que no caso dos homens há mais variáveis correlacionadas entre si, enquanto as mulheres resistem melhor às condições do trabalho.

6. CONCLUSÕES

Estágio

O estágio curricular no Hotel Faro foi muito enriquecedor tanto a nível pessoal como profissional. Posso concluir que a escolha pela vertente prática foi a melhor opção que tomei para finalizar o meu percurso académico, na medida em que permitiu a aquisição de conhecimentos e experiência na área de Gestão de Recursos Humanos que favoreceram a minha integração no mercado de trabalho.

O departamento de recursos humanos no Hotel Faro é relativamente recente, tendo sido criado há cerca de um ano. Anteriormente, existia um sistema administrativo de pessoas bastante desatualizado e desorganizado a cargo de uma só figura que estava sobrecarregada com outras tarefas, acabando por dedicar pouco tempo a esta matéria. Este antigo sistema passava praticamente apenas pelo controlo de assiduidade, admissão dos trabalhadores, pagamento de salários e controlo e registo de férias. O recrutamento e seleção de pessoas ficavam a cargo das chefias ou da direção.

Face à grande importância que a gestão de recursos humanos desempenha na gestão estratégica organizacional, a nova direção geral do Hotel Faro decidiu criar um departamento que se dedicasse exclusivamente a estes assuntos. Aos poucos, a administração de pessoas tem vindo a ganhar forma como gestão de recursos humanos, no qual tive oportunidade de implementar e melhorar processos inerentes a esta área.

O departamento de recursos humanos ainda continua a ser “desenhado” em sintonia com a Direção Geral, tarefa que está longe de ser concluída, porém é muito gratificante contribuir para este trabalho que visa apostar no capital humano como fonte de vantagem competitiva para a empresa.

Uma vez que no final do estágio a aluna foi convidada a continuar as suas funções no Hotel Faro, prevê-se como projetos futuros a continuação do manual de procedimentos de RH, melhorar e implementar processos, implementar um sistema de avaliação do desempenho baseado em recompensas, apostar na formação profissional e em iniciativas de *team building* e criar um grupo numa rede social que integre os colaboradores do hotel, a fim de partilhar conteúdos e notícias importantes de uma forma informal e que permita a partilha de opiniões e ideias entre todos.

Em suma, para além de todos os conhecimentos e aprendizagens adquiridas, aprendi que acima de tudo o departamento de recursos humanos deverá estar sempre disponível para ouvir e ajudar os colaboradores, pois este setor faz a ponte entre a

administração e os trabalhadores e deverá garantir o seu bem-estar, satisfação e qualidade de vida laboral.

Projeto

Em relação ao projeto de estágio, embora a síndrome de *burnout* evidencie valores baixos, esta realidade não deve ser descurada, pois segundo Cunha *et al.* (2007) a hotelaria é um setor exigente e é frequente quando os colaboradores sentem cansaço serem interpretados como preguiçosos e descomprometidos quando na realidade a fadiga e outros fatores estão na origem deste problema. A empresa tende a dispensar estes trabalhadores para admitir outros que, por vezes, apresentam os mesmos sintomas, gerando um ciclo vicioso.

Os resultados mais críticos para a satisfação prendem-se com o salário, a relação entre a direção e os trabalhadores e a forma como a empresa é gerida. Estes fatores serão apresentados à direção geral do hotel para que desenvolva algumas soluções com vista à sua melhoria.

Ainda assim, conclui-se que, de um modo geral, os trabalhadores estão satisfeitos com o seu trabalho. Saliente-se que os indivíduos mais satisfeitos transmitem uma melhor imagem da organização (Cunha et al., 2007).

Aleksynska (2018), constatou que os trabalhadores temporários apresentam baixos níveis de satisfação profissional, refletindo uma imagem negativa da organização para o exterior. Visto que o Hotel Faro recorre à contratação temporária nos períodos de maior atividade, seria interessante aplicar este estudo a estes colaboradores e comparar os resultados com os funcionários fixos ao longo do ano.

Uma vez que foi implementado recentemente o Regime Geral de Proteção de Dados é interessante estudar formas de praticar o *E-Recruitment*, de forma a respeitar estas normas e a preservar a privacidade dos candidatos.

Uma outra sugestão seria estudar antiguidade dos colaboradores, porque embora seja sinónimo de estabilidade tanto para a empresa como para os funcionários, torna-se um desafio manter as pessoas motivadas e satisfeitas a longo prazo com a organização e o trabalho.

7. REFERÊNCIAS

- Accardo, É. (2013). *As relações entre conflito trabalho-família, bem-estar subjectivo e bem-estar no trabalho*. São Paulo: Faculdade de Psicologia da Universidade Metodista de São Paulo. Retrieved janeiro 25, 2018, from (<http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1343>)
- Albayrak, T. & Caber, M. (2018). Examining the relationship between tourist motivation and satisfaction by two competing methods. *Tourism Management*, 69, 201-213. doi:10.1016/j.tourman.2018.06.015.
- Aleksynska, M. (2018). Temporary employment, work quality, and job satisfaction. *Journal of Comparative Economics*, 46(3), 722-735. doi:10.1016/j.jce.2018.07.004.
- Almeida, H. (2013). *O potencial motivador do trabalho: A satisfação e implicações dos empregados em unidades hoteleiras*. Loulé: Sílabas & Desafios.
- Almeida, H. (2014). *Manual de gestão de recursos humanos: Da teoria à prática*. (2ª Ed.) Loulé: Sílabas & Desafios.
- Almeida, H., Orgambídez-Ramos, A., Monteiro, I., & Sousa, F. (2013). *Manual de comportamento organizacional: Guia de apoio ao estudante*. Loulé: Sílabas & Desafios.
- Alrhaimi, S. & Alhumshry, F. (2015). The impact of internal recruitment on job satisfaction in Jordanian Mobile Companies. *Arabic Economic and Business Journal*, 10(2), 130-138. doi: 10.1016/j.aebj.2015.10.001.
- Bagul, B., (2014), Recruitment and selection process at Rathi Transpower Private Limited, Pune. *Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 3(4), 1212-1214.
- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What happy companies know*. New Jersey: Pearson Education LTD.
- Berwanger, P. R. (2013). *Modelo de organograma integrado entre setores*. Vale do Rio dos Sinos: Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Retrieved fevereiro 3, 2018, from

(<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/5516>).

- Bilgin, N. & Deminer, H. (2012). The examination of the relationship among organizational support, affective commitment and job satisfaction of hotel employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 51, 470-473. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.08.191.
- Bustaman, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 392-402. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.07.308.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e sucesso empresarial*. (6ª Ed.) Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cândido, J. & Souza, L. (2017). Síndrome de burnout: as novas formas de trabalho que adoecem. *Psicologia.pt – Portal dos Psicólogos*. Retrieved abril, 27, 2018, from (<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1054.pdf>).
- Carvalho, A & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das boas práticas*. Porto: Vida Económica – Editorial, SA.
- Cardoso, L. (2012). *Práticas de gestão de Recursos Humanos e desempenho organizacional*. Lisboa: ISPA. Retrieved janeiro 5, 2018, from (<http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4017/1/15087.pdf>).
- Caroço, J. G. & Correia, M. F. (2012). Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação no trabalho: papel mediador da motivação e comprometimento organizacional. *Organizações e Trabalho*, 37-38, 41-60. Retrieved janeiro 15, 2018, from (<https://run.unl.pt/handle/10362/12126>).
- Chaiprasit, K. & Santidhirakul, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises: Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 25, 189-200. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.10.540.
- Cheng, J. & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.01.005.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. (3. Ed.). São Paulo: Editora Atlas.

- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2003). *Planejamento e Estratégico: Fundamento e aplicações*. (1. Ed.). São Paulo: Editora Campos.
- Choi, I., Milne, D., Glozier, N., Peters, D., Harvey, S., & Calvo, A. (2017). Using different facebook advertisements to recruit men for an online mental health study: Engagement and selection bias. *Internet Interventions*, 8, 27-34. doi:10.1016/j.invent.2017.02.002.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372. doi:10.1016/S0927-5371(97)00010-9.
- Cunha, E. J, Negrão, R. C., Parolin, C. F., & Paixão, D. L. D. (2006). Qualidade de vida no trabalho: Efeitos do *stress* e síndrome de burnout na organização hoteleira. *Observatório de Turismo do Paraná*, 1-13. Retrieved março 25, 2018, from (<http://www.obsturpr.ufpr.br/eptur/qualidade%20de%20vida%20no%20trabalho%20%20efeitos%20do%20stress%20%20e%20s%cdndrome%20de%20burnout%20na%20organiza%7%c3o%20hoteleira.pdf>).
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., & Cabral-Cardoso C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6ª Ed.) Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (2ª Ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Delvas, R. L. (2017). *A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Uma proposta*. Porto: Instituto Politécnico do Porto. Retrieved maio 15, 2018, from (<http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11197/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20completa.pdf>).
- Fernandes, D. R. (2012). Uma visão sobre a análise da matriz swot como ferramenta para elaboração da estratégia. *UNOPAR Científica., Ciências. Jurídicas e Empresariais.*, 13(2), 57-68. Retrieved: março 10, 2018, from (<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/viewFile/720/700>).
- Ferreira, A. C. V. (2013). *Políticas e práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria da ilha da madeira*. Minho: Universidade do Minho. Retrieved junho 7, 2018, from (<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/25154>).
- Ferreira, A., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos*

- Humanos para gestores* (1ª Ed.). Lisboa: RH Editora.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). Manual de psicossociologia das organizações. (1ª Ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Fisher, C. D. (2009). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews* 12(4), 384-412.
- Gamor, E. Amissah, E. F., & Boakye, K. A. A. (2014). Work–family conflict among hotel employees in Sekondi-Takoradi Metropolis, Ghana. *Tourism Management Perspectives*, 12, 1-8. doi: 10.1016/j.tmp.2014.06.001.
- Goh, Z., Ilies, R. Wilson, K. S. (2015). Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 65-73. doi: 10.1016/j.jvb.2015.04.009.
- Gözükara, I. & Çolakoğlu, N. (2016). The mediating effect of work family conflict on the relationship between job autonomy and job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 253-266. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.07.136
- Jaworski, C., Ravichadran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). FALTA O TÍTULO. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1-12. doi:10.1016/j.ijhm.2018.02.011.
- Kasa, M. & Hassan, Z. (2015). The role of flow between burnout and organizational citizenship behavior (OCB) among hotel employees in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 199 – 206. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.084.
- Lee, J. & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1112. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.01.007
- Marecos, D. V. (2017). *Código do Trabalho: Comentado*. (3ª Ed.) Coimbra: Edições Almedina.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Marques, F. M. P. (2011). *As percepções da cultura organizacional e a síndrome de burnout*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Retrivied março 30, 2018,

from (<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3376>).

Marques, D. F. (2014). *Relação entre conflito trabalho-família e satisfação profissional: o papel moderador das diferenças inter-geracionais*. Lisboa: Universidade de Lisboa. Retrieved abril 2, 2018, from (http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/15355/1/ulfpie046646_tm.pdf).

Marqueze, E. C & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho: Uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79. Retrieved: maio 26, 2018, from (http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0303-76572005000200007&script=sci_abstract&tlng=pt).

Monteiro, L. (2012). *Boas práticas de recursos humanos: O capital humano como fator de produtividade em Portugal*. Lisboa: RH Editora.

Nazarko, J., Ejdyś, J., Halicka, K., Magruk, A., Nazarko, L., & Skorek, A. (2017). Application of enhanced SWOT analysis in the future-oriented public management of technology. *Procedia Engineering*, 182, 482-49. doi: 10.1016/j.proeng.2017.03.140.

Nwafor, C. E., Immanuel, E. U., & Obi-Nwosu, H. (2015). Does nurses' self-concept mediate the relationship between job satisfaction and *burnout* among Nigerian nurses. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 3, 71-75. doi: 10.1016/j.ijans.2015.08.003.

Oliveira, L. B., Cavazotte, F. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *RAC*, 17 (4), 418-437. doi: 10.1590/S1415-65552013000400003.

Pedro, M. I., Oliveira, R., & Marques, R. C. (2013). Efficiency performance of the Algarve hotels using a revenue function. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 59-67. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.05.005.

Pereira, S. & Ribeiro, C. (2014). O equilíbrio trabalho/família: Revisão de literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, 22, 73-88.

Pimentel, H. (2016). O papel da gestão de pessoas no turismo. *R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 4, 81-111.

Pinto. A. M. (2003). O conflito trabalho-família e as suas implicações pessoais e organizacionais. *Gestin*, 2, 89-98. Retrieved: maio 2, 2018, from (<https://repositorio.ipcb.pt/handle/10400.11/226>).

- Polainas, A. M. (2012). *Acolhimento e integração*. Lisboa: RH Editora.
- Portella, A. R., Oliveira, M. C., Ferreira, D. D. M., & Borba J. A. (2015). Responsabilidade socioambiental por meio da missão, visão e valores: Um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. *Revista de Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 4(1), 217-241. doi: 10.19177/rgsa.v4e12015217-241.
- Raimundo, R. J. (2016). O processo de recrutamento e seleção como fator de desenvolvimento numa organização pública do Kwanza-Sul-Angola. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Retrieved julho 27, 2018, from(http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1826/1/Rosimey_Raimundo.pdf).
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Guerrero, R. F. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149-159. doi: 10.1016/j.iedeen.2018.05.003.
- Saner, T. & Sadikoglu, G. (2016). Gender differences in job satisfaction in 5 star hotels of north cyprus: descriptive analysis. *Procedia Computer Science*, 102, 259-364. doi: 10.1016/j.procs.2016.09.412.
- Sant'anna, L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: Relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *RAC*, 16 (5), 744-764. doi: 10.1590/S1415-65552012000500007.
- Santos, G. B. & Ceballos, A. G. C. (2013). Bem-estar no trabalho: Estudo de revisão. *Psicologia em Estudo*, 18 (2), 247-255. doi: 10.1590/S1413-73722013000200006.
- Santos, J. & Gonçalves, G. (2014). Contribuição para a adaptação portuguesa das escalas de conflito trabalho-família e conflito família-trabalho. *Revista E-Psi*, 3 (2), 14-30.
- Santos, J., Sousa, C., & Gonçalves, G. (2018). Job Satisfaction Scale of Warr, Cook and Wall (1979): The psychometric properties of the Portuguese version. (in press).
- Serra, L. F. R. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As práticas de gestão de Recursos Humanos numa empresa do setor automóvel*. Setúbal: Instituto Politécnico de

- Setúbal. Retrieved julho 9, 2018, from (<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/20871/1/Dissertacao%20MGERH%20Lucia%20Serra%20Final.pdf>).
- Silva, A. A., Barbosa, V. A., Henrique, M. R., & Baptista, J. A. (2011). *A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica: Um estudo de caso em uma Escola de Idioma de São Paulo*. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Retrieved março 2, 2018, from (<http://eng.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf>).
- Silva, C. A. & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29 (3), 331-339. Retrieved: abril 26, 2018, from (<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v29n3/v29n3a11.pdf>).
- Silva, M. R. M. (2012). *Satisfação Profissional: Enfermeiros especialistas em enfermagem de reabilitação*. Viseu: Instituto Politécnico de Viseu. Retrieved agosto 5, 2018, from (<http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/1674>).
- Silva, V. P. G. (2018). *Dicionário de gestão de Recursos Humanos* (1ª Ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Simões, F., Andrade, C., & Gomes, D. R. (2016). Apoio organizacional e conflito trabalho-família: A justiça interacional e a comunicação interna como mediadores. *International Journal on Working Conditions*, 12, 72-85. Retrieved maio 4, 2018, from (http://ricot.com.pt/artigos/1/IJWC.12_Simoes,Andrade&Gomes_71.85.pdf).
- Suttikun,C., Chang, H. J., & Bicksler, H. (2018). A qualitative exploration of day spa therapists' work motivations and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 1-10. doi: 10.1016/j.jhtm.2017.10.013.
- Tavares, M. M. (2010). *A gestão de pessoas: Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Teixeira, F. G., Silva, M. R. S., & Medeiros, G. L. (2010). Síndrome de burnout: A interface entre o trabalho na área da educação e na enfermagem. *Revista de Enfermagem Referência*, 3 (2), 101-109. Retrieved junho 7, 2018, from (http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0874-02832010000400011&lng=pt&nrm=i.p).

- Teodoro, A. N. G. (2015). Linguagem não verbal na integração de novos funcionários. Pindamonhangaba, Brasil: Faculdade de Pindamonhangaba. Retrieved junho 18, 2018, from (<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/431/1/AlineTEODORO.pdf>).
- Trindade, A. (2006). Modos de gestão de recursos humanos na hotelaria algarvia. *Revista Encontros Científicos*, 2, 119-127.
- Turliuc, M. N. & Buliga, D. (2014). Work-family conflict and job and family satisfaction: The mediating role of cognitions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 159, 105-109. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.12.338.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.057.
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D. & Vogelaers, D. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive and Critical Care Nursing*, 48, 21-27. doi: 10.1016/j.iccn.2018.07.001.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148. doi :10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239. Doi: 10.1016/j.annals.2013.02.002.

Sites Consultados:

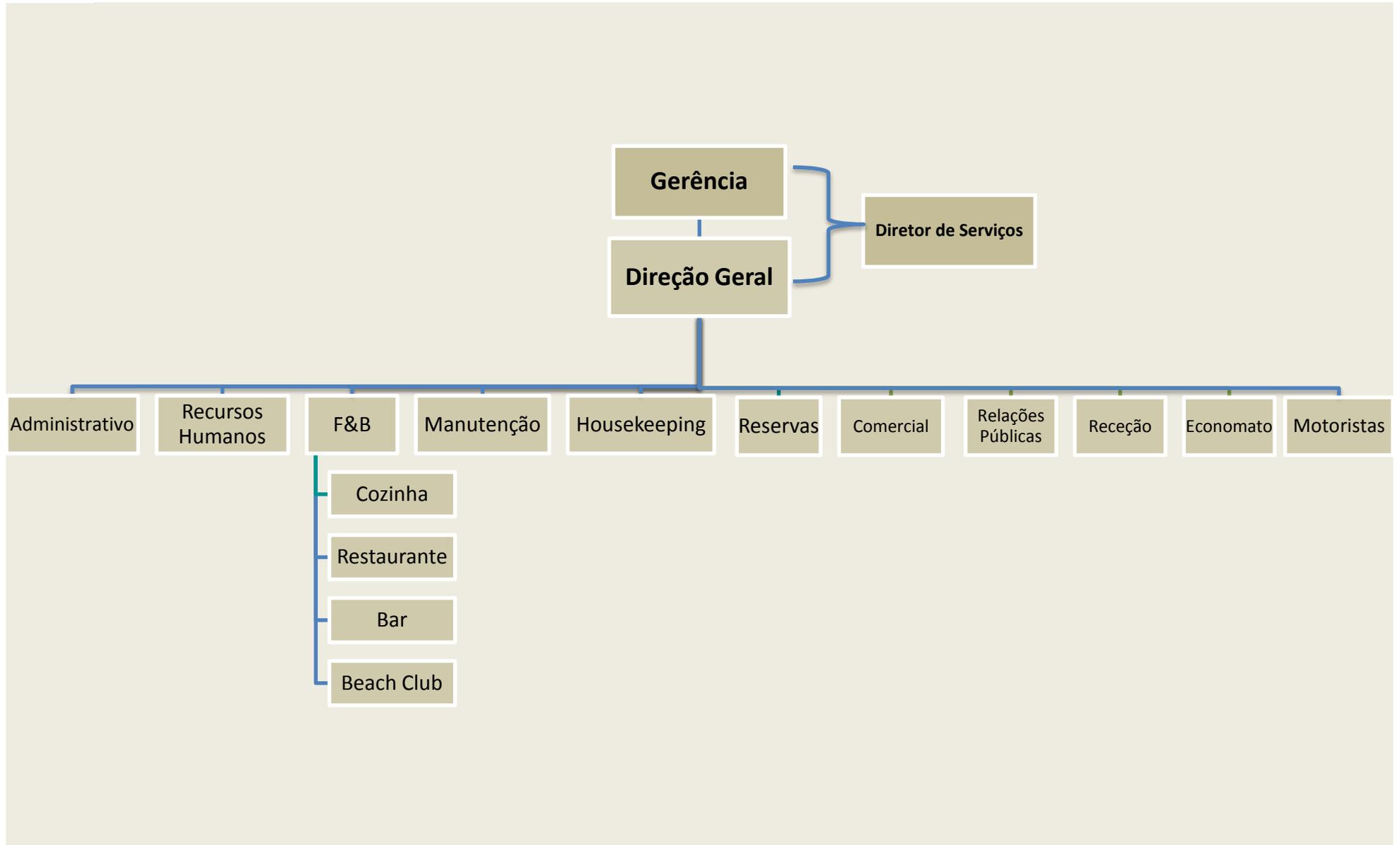
- <http://94.126.169.141/~ahetapt/wp/> (consultado em julho e agosto de 2018).
- https://ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE (Consultado em março e Setembro de 2018).
- <https://www.hoteis-portugal.pt/> (Consultado em Setembro de 2018).
- <http://www.turismodeportugal.pt/pt/Paginas/homepage.aspx> (Consultado em setembro de 2018).

Anexos

Anexo 1

Organograma do Hotel Faro

ORGANOGRAMA DO HOTEL FARO



Anexo 2:

Ficha de Funcionário



Ficha de Funcionário

Anexar cópia C.C. ou B.I./Passaporte/Título de Residência, NIF, NISS

Identificação

Nome Completo: _____

_____ Data de Nascimento: ____/____/____

Morada: _____

Código Postal: _____ - _____ Localidade: _____

Concelho _____ Telemóvel/Telefone: _____

CC/B.I./Passaporte/Título de Residência nº: _____ - _____

Data de Emissão: ____/____/____ Data de Validade: ____/____/____

Local da Emissão: _____ Nacionalidade: _____

Naturalidade: _____ NIF: _____

NISS: _____ Nº de Utente: _____

Estado Civil: Solteiro/a ___ Casado/a ___ União de Facto ___ Divorciado/a ___ Viúvo/a ___

Nome do Cônjuge: _____

Único Titular Rendimento: ____ Dois Titulares Rendimento: ____ Nº Dependentes _____

Habilitações Literárias: _____ Email: _____

Nome e contacto de pessoa em caso de emergência: _____/_____

Doenças: _____

Observações: _____

Declaro que as informações acima são verdadeiras (assinar conforme documento de identificação)

Nota: Toda a informação e documentação disponibilizada será apenas utilizada para o fim a que se destina (admissão a emprego).

Anexo 3:

Declaração para reproduzir documento de
identificação pessoal



DECLARAÇÃO:

Autorização para Reproduzir Documento de Identificação Pessoal

_____,(nome) portador(a) do C.C./B.I./Passaporte nº _____, válido até ___/___/_____, venho declarar para os devidos efeitos, que disponibilizo de livre vontade, sem estar sujeito(a) a quaisquer condicionantes, em conformidade com o nº 2 do Artº 5º da Lei nº 7/2007, de 5 de fevereiro, consentir a reprodução do meu documento de identificação pessoal por fotocópia ou qualquer outro meio, exclusivamente para fins de tratamento de dados enquanto colaborador(a) na empresa Hotmanagement- Exploração e Gestão Hoteleira, Lda.

Faro, ____ de _____ de 2018

(Assinatura conforme documento de identificação)

Anexo 4:

Respostas Standard de Recrutamento e Seleção

Respostas *Standard* Recrutamento e Seleção

Candidatura Espontânea

Estimado/a Sr./a,

Agradecemos, desde já, a sua preferência manifestada pelo Hotel Faro, acusando a receção da sua candidatura.

No seguimento do *currículo vitae* que nos fez chegar, informamos que caso as suas características se enquadrem à nossa unidade hoteleira, iremos entrar em contacto consigo o mais breve possível. Em todo o caso, tomamos a liberdade de arquivar o seu *curriculum* à nossa base de dados, na possibilidade de ser contactado/a em futuras oportunidades compatíveis com o seu perfil.

Desejamos-lhe os maiores sucessos pessoais e profissionais.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Sem especificação da vaga a que se candidata

Estimado/a Sr./a,

Agradecemos, desde já, a sua preferência manifestada pelo Hotel Faro, acusando a receção da sua candidatura.

Neste momento temos diversas ofertas de trabalho disponíveis para a nossa unidade hoteleira. Deste modo, solicitamos que nos indique para que vaga de emprego está a candidatar-se, para que possamos dar seguimento ao seu pedido.

Aguardamos, atentamente, a sua resposta.

Encontro-me disponível para qualquer esclarecimento adicional.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Candidatura espontânea de estágio

Estimado/a Sr./a,

Agradecemos, desde já, a sua preferência manifestada pelo Hotel Faro, acusando a receção do seu pedido de estágio, o qual mereceu a nossa melhor atenção.

No seguimento da solicitação de estágio e do *currículo vitae* que nos fez chegar, informamos que iremos avaliar o seu pedido e caso as suas características se enquadrem à nossa unidade hoteleira, iremos entrar em contacto consigo o mais breve possível. Em todo o caso, tomamos a liberdade de arquivar o seu *curriculum* à nossa base de dados, na possibilidade de ser contactado/a em futuras oportunidades compatíveis com o seu perfil.

Desejamos-lhe os maiores sucessos pessoais e profissionais.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Candidatura a vaga após encerrar o processo de recrutamento

Estimado/a Sr./a,

Agradecemos, desde já, a sua preferência manifestada pelo Hotel Faro, acusando a receção da sua candidatura que mereceu a nossa melhor atenção.

Vimos por este meio informar que a vaga à qual se candidatou encontra-se, de momento, preenchida, pelo que não é possível responder positivamente à sua candidatura.

No entanto, iremos manter o seu *curriculum vitae* na nossa base de dados para futuras oportunidades que sejam compatíveis com o seu perfil.

Desejamos-lhe os maiores sucessos pessoais e profissionais.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Solicitar dados de estágio

Estimado/a Sr./a,

Agradecemos, desde já, a sua preferência manifestada pelo Hotel Faro, acusando a receção do seu pedido de estágio, o qual mereceu a nossa melhor atenção.

No seguimento da sua solicitação e para podemos avaliar o seu pedido, solicitamos que nos informe qual a área em que pretende estagiar e qual a duração do estágio.

Aproveitamos para informar que não dispomos de alojamento para colaboradores/estagiários.

Aguardamos a sua resposta, estando disponível para qualquer esclarecimento adicional.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Declinar pedidos de estágio (sem vagas)

Estimado/a Sr./a,

Agradecemos desde já a sua preferência manifestada pelo Hotel Faro, acusando a receção do seu pedido de estágio, o qual mereceu a nossa melhor atenção.

Em resposta à sua solicitação, vimos por este meio informar que, de momento, não é possível corresponder ao seu pedido, uma vez que já preenchemos as vagas de estágio.

Numa futura oportunidade, teremos muito gosto em aceitar uma experiência em conjunto.

Para qualquer esclarecimento adicional, não hesite em contactar-nos.

Desejamos-lhe os maiores sucessos pessoais e profissionais.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Declinar pedidos de estágio (sem área de especialização)

Estimado/a Sr./a,

Agradecemos desde já a sua preferência manifestada pelo Hotel Faro, acusando a receção do seu pedido de estágio, o qual mereceu a nossa melhor atenção.

Em resposta à sua solicitação, vimos por este meio informar que, de momento, não estamos a realizar estágios na sua área de preferência e/ou especialização.

Para qualquer esclarecimento adicional, não hesite em contactar-nos.

Desejamos-lhe os maiores sucessos pessoais e profissionais.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Declinar pedido de estágio (não facultamos alojamento)

Estimado/a Sr./a,

Agradecemos desde já a sua preferência manifestada pelo Hotel Faro, acusando a receção do seu pedido de estágio, o qual mereceu a nossa melhor atenção.

Em resposta à sua solicitação, vimos por este meio informar que não é possível corresponder ao seu pedido de estágio, uma vez que não facultamos alojamento aos nossos colaboradores/estagiários.

Para qualquer esclarecimento adicional, não hesite em contactar-nos.

Desejamos-lhe os maiores sucessos pessoais e profissionais.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Em Fase de Seleção

Estimado/a Sr./a,

No seguimento da sua entrevista, agradecemos desde já a sua disponibilidade e preferência manifestada pelo Hotel Faro.

De momento encontramos-nos num rigoroso processo de seleção para a vaga a que se candidatou.

Assim que possível enviaremos a decisão final.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Selecionado

Estimado/a Sr./a,

No seguimento da sua entrevista, agradecemos desde já a sua disponibilidade e preferência manifestada pelo Hotel Faro.

Em resposta à mesma, vimos por este meio informar que, após um rigoroso processo de

seleção, a sua candidatura foi eleita.

Neste sentido, queira deslocar-se ao Hotel Faro no (dia e hora) a fim de formalizarmos a sua admissão.

Aguardamos, atentamente, a sua resposta de confirmação.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Não selecionado

Estimado/a Sr./a,

No seguimento da sua entrevista, agradecemos desde já a sua disponibilidade e preferência manifestada pelo Hotel Faro.

Em resposta à mesma, vimos por este meio informar que, após um rigoroso processo de seleção, a sua candidatura não foi eleita. No entanto, iremos manter o seu *curriculum vitae* na nossa base de dados para futuras oportunidades que sejam compatíveis com o seu perfil.

Desejamos-lhe os maiores sucessos pessoais e profissionais.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Anexo 5:

Descrição e Análise da Função: Pasteleiro(a)

Pasteleiro(a)



Quadro 1 – Descrição da função Pasteleiro(a)

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
Empresa: Hotel Faro - <i>Hotmanagement</i> Exploração e Gestão Hoteleira, Lda.
Designação da Função: Pasteleiro(a)
Enquadramento Orgânico: A função é exercida no departamento de Cozinha na dependência direta do Chefe Executivo e, na sua ausência, do Chefe de Cozinha.
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
Descrição sumária da função: Desempenha funções no Hotel Faro ou no Beach Club do Hotel Faro. Assegura os serviços de pastelaria, cumprindo os procedimentos, de forma a garantir a prestação de um serviço de qualidade e excelência.
Descrição detalhada da função: O(a) pasteleiro(a) desenvolve as seguintes tarefas: <ul style="list-style-type: none">- Coordena as atividades relacionadas ao preparo das sobremesas e pastelaria bem como o auxílio do trabalho do chefe de cozinha;- Faz a preparação da <i>mise-en-place</i>;- Verifica a qualidade dos alimentos e trabalha de acordo os padrões implementados;- Regula temperatura de fornos e outros equipamentos de cozinha;- Inspecciona e executa a limpeza da cozinha e equipamentos, para cumprimento das normas de segurança e de higiene;- Efetua o controle da quantidade dos produtos, verificando os <i>stocks</i> e os produtos que estão sujeitos a deterioração para providenciar as reposições necessárias;- Zela pela higiene nos trabalhos da cozinha, aplicando métodos corretos de manipulação, higienização e conservação de alimentos, bem como providenciando a limpeza de equipamentos, instalações e utensílios.- Decora e faz o empratamento das sobremesas;- Comunica ao superior imediato as irregularidades encontradas na qualidade da mercadoria entregue para cozinhar, assim como a necessidade de reparo e reposição de utensílios, equipamentos e instalações de cozinha;- Zela pela segurança individual e coletiva, utilizando equipamentos de proteção apropriados, quando da execução dos serviços;- Zela pela guarda, conservação, manutenção e limpeza dos equipamentos, instrumentos e materiais utilizados, bem como do local de trabalho;- Executa tratamento e despejo de resíduos de materiais provenientes de seu local de trabalho;- Executa outras tarefas relacionadas, conforme necessidade ou a critério do superior hierárquico;- Deve conhecer o menu de restaurante, nome dos pratos, a sua composição e confeção sem o auxílio de qualquer instrução de trabalho;- Verifica a qualidade das matérias-primas;- Assegura a preparação do espaço de trabalho para a execução do serviço;- Opera, regula e vigia as máquinas para a confeção de pastelaria e padaria;

<ul style="list-style-type: none"> - Efetua a montagem de <i>buffets</i> de sobremesas e assegura as suas reposições; - Acondiciona e conserva alimentos; - Participa na elaboração de inventários, quando necessário; - Deteta avarias nos equipamentos de pastelaria e transmite essa informação aos serviços de manutenção e responsável da seção em serviço; - Assegura o cumprimento das normas de higiene alimentar, qualidade, ambiente e segurança.
<p>Equipamento e material utilizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaleca; - Avental; - Touca; - Conjunto de Facas; - Utensílios de cozinha; - Alimentos.

Quadro 2 – Análise da função Pasteleiro(a)

ANÁLISE DA FUNÇÃO	
REQUISITOS MENTAIS	<p>Perfil Básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/Qualificação mínima necessária: 12º Ano de escolaridade - Experiência mínima necessária: 2 anos de experiência; - Sexo: Masculino ou Feminino.
	<p>Perfil Preferencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/qualificação: Curso de Pastelaria ou similar; - Experiência profissional: 3 anos de experiência - Sexo: Masculino ou Feminino.
	<p>Competências Técnicas:</p> <p>Domínio da Língua Portuguesa (nível C1), Inglês (A2); Conhecimentos básicos linguísticos associados à profissão; Técnicas de pastelaria diversa; Técnicas de confeção e de decoração de pastelaria; Boas práticas de higiene e segurança alimentar no trabalho.</p>
	<p>Competências Comportamentais:</p> <p>Dinamismo, criatividade, espírito de equipa, elevada capacidade de comunicação e de trabalho, de organização e orientação para objetivos, sentido de responsabilidade e autonomia no trabalho; capacidade de planeamento e organização, resistência ao stresse, rapidez de execução e autocontrolo; flexibilidade de horários; polivalência.</p>
Requisitos Físicos	Trabalho realizado de pé, pelo que é necessário resistência física. Necessário ter um sentido apurado no paladar e olfato.
<p>Relações Complexas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internas: Restaurante e Bar - Externas: Clientes e fornecedores 	
<p>Responsabilidades: Confidencialidade nas práticas da entidade empregadora, quer sejam relativos aos seus trabalhadores, clientes ou pessoas que com ela entrem em relações, nomeadamente processos de trabalho, planeamento de tarefas e o modo de execução. Em especial, não divulgará técnicas utilizadas para a confeção de pratos nem o modo como são elaborados e apresentados.</p>	
<p>Condições de Trabalho:</p> <p>Contrato de trabalho a termo certo; 40 horas de trabalho semanal, por turnos; ambiente de trabalho com luz artificial; O empregador poderá, quando o interesse da empresa o</p>	

exigir, unilateralmente, alterar o horário de trabalho do trabalhador, sendo abrangido pelo regime de adaptabilidade. Trabalho efetuado em pé na cozinha com luz artificial.

Motivações:

Integração em equipa profissional; Formação contínua especializada na área de atividade; possibilidade de integração na carreira e na organização; renumeração fixa mensal acrescida do subsídio de alimentação; atribuição de fardamento adequado e material necessário à profissão; Possibilidade de progredir na carreira e integração dentro da organização.

Anexo 6:

Descrição e Análise da Função: Económico(a)

Ecónomo(a)



Quadro 1 – Descrição da função Ecónomo(a)

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
Empresa: Hotel Faro - <i>Hotmanagement</i> Exploração e Gestão Hoteleira, Lda.
Designação da Função: Ecónomo(a)
Enquadramento Orgânico: A função é exercida no departamento de Economato na dependência direta do Chefe de Economato.
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
Descrição sumária da função: Garantir os serviços de economato, assegurando o abastecimento de mercadorias às seções.
Descrição detalhada da função: O(a) ecónomo(a) desenvolve as seguintes tarefas: <ul style="list-style-type: none">- Assegura a limpeza e arrumação do economato e do cais de descarga;- Pode proceder à arrumação de vasilhame;- Realiza a receção de mercadorias, confirmando com pedido de compra ou faturas e responsabiliza-se para que a validação esteja dentro do procedimento definido;- Abastece os restantes departamentos do hotel com as mercadorias necessárias, mediante a lista de requisição;- Controla a entrada e saída de mercadorias;- Assegura as inspeções à receção dos produtos;- Cumpre os procedimentos de receção e armazenamento de produtos;- Gere o armazém e controla os <i>stocks</i> existentes.- Fornece à seção de contabilidade os elementos necessários para o apuramento dos custos das seções;- Se necessário efetua e verifica lançamento de faturas e requisições;- Efetua inventários do economato;- Assegura o cumprimento das normas de higiene, qualidade, ambiente e segurança.
Equipamento e material utilizado: <ul style="list-style-type: none">- Computador;- <i>Scanner</i> e Impressora;- Telefone;- Material de desgaste rápido;

Quadro 2 – Análise da função Ecónomo(a)

ANÁLISE DA FUNÇÃO	
REQUISITOS MENTAIS	<p>Perfil Básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/Qualificação mínima necessária: 12º ano de escolaridade - Experiência mínima necessária: 1 anos de experiência na área - Sexo: Masculino ou Feminino.
	<p>Perfil Preferencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/qualificação: Formação em gestão de <i>Stocks</i> ou similar - Experiência profissional: 1 anos ou mais de experiência na área - Sexo: Masculino ou Feminino.
	<p>Competências Técnicas:</p> <p>Domínio da Língua Portuguesa (nível C2) escrita e falado, e Inglesa (nível B2); Técnicas de aprovisionamento; Conhecimento de gestão de <i>stocks</i>; Boas práticas de saúde, higiene, segurança no trabalho e segurança alimentar; Capacidade de organização dos locais de armazenamento; Organização e classificação dos documentos; Conhecimentos de informática na ótica do utilizador.</p>
	<p>Competências Comportamentais:</p> <p>Dinamismo; espírito de equipa; capacidade de comunicação e de trabalho; de organização; sentido de responsabilidade e autonomia no trabalho; capacidade de planeamento e organização; resistência ao stresse; rapidez de execução; compromisso organizacional, capacidade de negociação, atendimento/comunicação; flexibilidade de horários; polivalência; carta de condução; conhecimentos de informática na ótica do utilizador e outras aplicações de <i>stocks</i>/aprovisionamento.</p>
Requisitos Físicos	Necessária resistência física para transportar e arrumar mercadorias.
<p>Relações Complexas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internas: Todos os departamentos - Externas: Fornecedores 	
<p>Responsabilidades: Atuar com ética no exercício da função: imagem profissional, imagem da organização, sigilo profissional. Confidencialidade nas práticas da entidade empregadora, quer sejam relativos aos seus trabalhadores, clientes ou pessoas que com ela entrem em relações, nomeadamente processos de trabalho, planeamento de tarefas e o modo de execução.</p>	
<p>Condições de Trabalho:</p> <p>Contrato de trabalho a termo certo de 40 horas semanais, com uma hora para descanso de almoço e dois dias de descanso semanal. O empregador poderá, quando o interesse da empresa o exigir, unilateralmente, alterar o horário de trabalho do trabalhador, sendo abrangido pelo regime de adaptabilidade. Realizado em escritório e armazém.</p>	
<p>Motivações:</p> <p>Integração em equipa profissional; Formação contínua especializada na área de atividade; possibilidade de integração na carreira e na organização; renumeração fixa mensal acrescida do subsídio de alimentação; atribuição de fardamento adequado e material necessário à profissão; Possibilidade de progredir na carreira e integração dentro da organização.</p>	

Anexo 7:

Descrição e Análise da Função: Contabilista

Contabilista



Quadro 1 – Descrição da função Contabilista

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
Empresa: Hotel Faro - <i>Hotmanagement</i> Exploração e Gestão Hoteleira, Lda.
Designação da Função: Contabilista
Enquadramento Orgânico: A função é exercida no departamento Administrativo, na dependência direta do(a) Diretor(a) Geral. A função exige relações funcionais com todos os departamentos da organização.
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
Descrição sumária da função: O(a) contabilista estuda o plano dos circuitos contabilísticos, analisando os diversos setores de atividade do Hotel Faro. É responsável pela recolha dos elementos necessários para determinação de custos e resultados do Hotel Faro. Após os resultados apresentados pela contabilidade, a direção decide o rumo que os negócios devem tomar.
Descrição detalhada da função: O(a) contabilista desenvolve as seguintes tarefas: <ul style="list-style-type: none">- Regista e controla todas as operações contabilísticas das diferentes matérias, nomeadamente contabilidade geral ou financeira, ativos fixos e depreciações, movimentos de débito e crédito, operações bancárias, centros de responsabilidade, centros de custo e respetiva reconciliação de contas, letras, bem como as contas referentes a compras, vendas, clientes, fornecedores, outros devedores e credores e demais elementos contabilísticos incluindo amortizações e provisões;- Determina contas a receber: faturação, cobranças, emissão de faturas e recibos, tarifas e taxas;- Determina contas a pagar: lançamento de faturas e planeamento de pagamentos, registar impostos, taxas e tarifas;- Proceda à reconciliação bancária semanal ou mensal;- Executa procedimentos de fecho de contas: mensal, trimestral ou anual;- Prepara o relatório mensal com resultados financeiros e a respetiva análise;- Prepara a documentação de apoio a auditoria interna e externa;- Analisa e classifica os documentos contabilísticos, em função da sua natureza, verifica a sua validade e registar os dados referentes à sua movimentação, utilizando para o efeito o Plano Oficial de Contas do Hotel Faro;- Preenche ou confere as declarações fiscais, bem como documentação, de acordo com a legislação em vigor;- Prepara dados contabilísticos úteis à análise da situação económico-financeira do Hotel Faro, nomeadamente listagens de balanços, extratos de contas, demonstrações de resultados e outra documentação legal obrigatória;- Organiza e arquiva todos os documentos relativos à atividade contabilística;- Efetua o lançamento de cheques e de Folhas de Fundo de Maneio;- Realiza o apoio administrativo à gerência;- Proceda à conferência do IVA;- Elabora relatórios de gestão;- Analisa contas correntes;- Proceda ao apoio do desenho de processos e procedimentos, identificando

pontos de melhoria.

Equipamento e material utilizado:

- Computador;
- Impressora e Scanner;
- Telefone;
- Material de escritório;
- Base de dados (arquivos) da organização.

Quadro 2 – Análise da função de Contabilista

ANÁLISE DA FUNÇÃO	
REQUISITOS MENTAIS	Perfil Básico: <ul style="list-style-type: none">- Formação/Qualificação mínima necessária: 12º Ano de escolaridade- Experiência mínima necessária: 1 ano de experiência na área- Sexo: Masculino ou Feminino.
	Perfil Preferencial: <ul style="list-style-type: none">- Formação/qualificação: Licenciatura em Gestão, Formação em Contabilidade ou similar;- Experiência profissional: 3 anos de experiência na área- Sexo: Masculino ou Feminino.
	Competências Técnicas: <p>Contabilidade geral, analítica e orçamental; Estatística; Fiscalidade; Legislação comercial e das sociedades; Análise financeira e gestão de orçamentos; Cálculo comercial e financeiro; Domínio da Língua Portuguesa (nível C2), Inglesa (nível C1); Informática na ótica do utilizador, com destaque especial para aos programas: <i>Excel</i>, <i>Wintouch</i> e <i>Sihot</i>.</p>
	Competências Comportamentais: <p>Facilitar o relacionamento com interlocutores diferenciados, dinamismo, espírito de equipa, elevada capacidade de comunicação e de trabalho, sentido de responsabilidade e autonomia no trabalho; grande capacidade de planeamento e organização, resistência ao stresse e rapidez de execução, tomar iniciativa na resolução de situações concretas.</p>
Requisitos Físicos	Não tem requisitos físicos assinaláveis.
Relações Complexas: <ul style="list-style-type: none">- Internas: Todos os departamentos- Externas: Clientes, Fornecedores e Entidades Externas	
Responsabilidades: Atuar com ética no exercício da função: imagem profissional, imagem da organização, sigilo profissional. Conhecer os aspetos legais da profissão. Confidencialidade nas práticas da entidade empregadora, quer sejam relativos aos seus trabalhadores, clientes ou pessoas que com ela entrem em relações, nomeadamente processos de trabalho, planeamento de tarefas e o modo de execução. Em especial, não divulgará a terceiros informações sobre elementos contabilísticos, nomeadamente o estado das contas do Hotel Faro e outros dados associados à profissão que merecem confidencialidade.	
Condições de Trabalho: <p>Contrato de trabalho a termo certo de 40 horas semanais, com uma hora para descanso de almoço e dois dias de descanso semanal. O empregador poderá, quando o interesse</p>	

da empresa o exigir, unilateralmente, alterar o horário de trabalho do trabalhador, sendo abrangido pelo regime de adaptabilidade. Trabalho efetuado em escritório, sentado e luz artificial.

Motivações:

Integração em equipa jovem e profissional; Formação contínua especializada na área de atividade; possibilidade de integração na carreira e na organização; renumeração fixa mensal acrescida do subsídio de alimentação e abono para falhas. Acesso a formação complementar; Possibilidade de progredir na carreira e integração dentro da organização.

Anexo 8:

Descrição e Análise da Função: Assistente de Direção

Assistente de Direção

Quadro 1 – Descrição da função Assistente de Direção

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
Empresa: Hotel Faro - <i>Hotmanagement</i> Exploração e Gestão Hoteleira, Lda.
Designação da Função: Assistente de Direção
<p>Enquadramento Orgânico: A função é exercida no departamento Administrativo, na dependência direta do Diretor(a) Geral do Hotel Faro. A função requer relações funcionais com todos os departamentos da organização.</p>
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
<p>Descrição sumária da função: Assegurar a organização e execução de atividades de secretariado no apoio à direção do Hotel Faro.</p>
<p>Descrição detalhada da função: O Assistente de Direção desenvolve as seguintes tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efetua apoio legislativo; - Planeia e organiza a rotina diária e mensal da direção, providenciando o cumprimento dos compromissos agendados; - Organiza e coordena a agenda, efetuando a marcação de reuniões, entrevistas e outros compromissos, tendo em conta a sua duração, material necessário, localização e procedendo a eventuais alterações; - Assegura a comunicação entre a direção e interlocutores internos e externos; - Recebe chamadas telefónicas e <i>emails</i>, efetuando a sua filtragem em função do tipo de assunto, da sua urgência e da disponibilidade da direção, ou encaminha para outros serviços; - Acolhe os visitantes e encaminha-os para os locais de reunião ou entrevista; - Seleciona, regista e entrega a correspondência urgente e pessoal e encaminha a restante a fim de lhe ser dada a devida sequência; - Redige cartas/ofícios, notas informativas e outros textos de rotina administrativa, a partir de informação fornecida pela direção; - Organiza e executa o arquivo de documentação de acordo com o assunto ou tipo de documento, respeitando as regras e procedimentos de arquivo; - Controla o <i>stock</i> de material, providenciando a respetiva reposição; - Organiza processos, efetua pesquisas e seleciona documentação útil a pedidos externos e internos de informação; - Elabora e atualiza ficheiros de contactos bem como outro tipo de informação útil à gestão da direção. - Assegura o trabalho de rotina diário; - Assegura o processo burocrático entre a direção e entidades externas; - Participa na organização de eventos; - Monitoriza <i>emails</i>, dando seguimento de acordo com o assunto; - Elabora diversos documentos; - Investe em processos de melhoria continua;

<ul style="list-style-type: none"> - Representa a direção quando necessário; - Executa a função em regime de polivalência; - Desloca-se a diversas entidades a pedido da direção.
<p>Equipamento e material utilizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Computador ou Portátil; - <i>Scanner</i> e Impressora; - Telefone fixo; - Material de escritório; - Base de dados (arquivos) da organização.

Quadro 2 – Análise da função Assistente de Direção

ANÁLISE DA FUNÇÃO	
REQUISITOS MENTAIS	<p>Perfil Básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/Qualificação mínima necessária: 12º ano de escolaridade; - Experiência mínima necessária: 1 ano de experiência na área; - Sexo: Masculino ou Feminino.
	<p>Perfil Preferencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/qualificação: Curso de Secretariado ou similar; - Experiência profissional: 2 anos de experiência na área - Sexo: Masculino ou Feminino.
	<p>Competências Técnicas:</p> <p>Conhecimento da Língua Portuguesa (nível C2) escrito e falado e Inglesa (nível B2);</p> <p>Conhecimentos de informática na ótica do utilizador; Técnicas de classificação, codificação e arquivo de documentação; Domínio básico do Código do Trabalho.</p>
	<p>Competências Comportamentais:</p> <p>Capacidade de comunicação e relacionamento; trabalho em equipa; sentido de responsabilidade e autonomia no trabalho; capacidade de planeamento e organização; adaptação; flexibilidade; dinamismo e proatividade; resistência ao stresse; capacidade de escuta e empatia; rapidez de execução; compromisso organizacional, atendimento/comunicação, postura profissional; polivalência; flexibilidade de horários; capacidade inata de sorrir e criar empatia.</p>
Requisitos Físicos	Trabalho maioritariamente em escritório, não sendo aplicáveis condicionantes físicas assinaláveis.
<p>Relações Complexas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internas: Com todos os departamentos do Hotel Faro - Externas: Entidades Externas e Clientes 	
<p>Responsabilidades: Tratamento de assuntos confidenciais; Atuar com ética no exercício da função: imagem profissional, imagem da organização, sigilo profissional, relacionamento com colegas e superiores. Conhecer os aspetos legais da profissão. Confidencialidade nas práticas da entidade empregadora, quer sejam relativos aos seus trabalhadores, clientes ou pessoas que com ela entrem em relações, nomeadamente processos de trabalho, planeamento de tarefas e o modo de execução. Em especial, não divulgará a quaisquer terceiros informações sobre a direção geral, as suas ações dentro do hotel nem os serviços prestados.</p>	

Condições de Trabalho:

Contrato de trabalho a termo certo de 40 horas semanais, com uma hora para descanso de almoço e dois dias de descanso semanal. O empregador poderá, quando o interesse da empresa o exigir, unilateralmente, alterar o horário de trabalho do trabalhador, sendo abrangido pelo regime de adaptabilidade. Realizado em escritório, sentado com luz artificial.

Motivações:

Integração em equipa profissional; Formação contínua especializada na área de atividade; possibilidade de integração na carreira e na organização; renumeração fixa mensal acrescida do subsídio de alimentação; atribuição de fardamento adequado e material necessário à profissão; Possibilidade de progredir na carreira e integração dentro da organização.

Anexo 9:

Descrição e Análise da Função: Chefe de Bar

Chefe de Bar

Quadro 1 – Descrição da função Chefe de Bar

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
Empresa: Hotel Faro - <i>Hotmanagement</i> Exploração e Gestão Hoteleira, Lda.
Designação da Função: Chefe de Bar
<p>Enquadramento Orgânico: A função é exercida dentro do departamento de Bar e Beach Club na dependência direta da Direção Geral. A função requiere relações funcionais com todos os departamentos da organização.</p>
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
<p>Descrição sumária da função: Assegura o planeamento, a coordenação e a supervisão do serviço de bar, cumprindo os procedimentos definidos, a fim de garantir a prestação de um serviço de qualidade e excelência.</p>
<p>Descrição detalhada da função:</p> <p>O(a) chefe de bar desempenha as seguintes tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza o briefing diário com a equipa; - Proceder às instruções de trabalho inerente ao bar, efetuando alterações e adaptações conforme necessário; - Planifica, organiza e coordena as necessidades humanas e materiais do serviço de bar; - Organiza os trabalhos de preparação e decoração do bar; - Colabora na organização e planificação de eventos especiais; - Assegura a arrumação e a limpeza do bar; - Garante a <i>mise-en-place</i>; - Realiza o acolhimento e receção dos clientes no serviço de bar, aconselha e estimula o consumo; - Garante o atendimento a clientes individuais ou a grupos em serviços especiais à mesa e ao balcão; - Apresenta a lista de bebidas e esclarece com clareza dúvidas apresentadas pelos clientes. - Efetua a articulação com o serviço de cozinha e cafetaria; - Assegura e executa o serviço de mesa/bar e a assistência a clientes durante a sua estada; - Recebe e resolve reclamações, tendo em conta a necessidade de assegurar um bom clima relacional; - Promove uma atmosfera agradável e confortável com o cliente; - Elabora os horários e efetua a distribuição dos serviços, de forma a rentabilizar os recursos existentes; - Participa na definição dos objetivos e regras de funcionamento dos serviços afetos; - Assegura a gestão de recursos humanos afetos à sua equipa: seleção, definição das necessidades de formação, assiduidade, entre outros; - Treina e integra os novos colaboradores, extras e estagiários e assegura o aperfeiçoamento e a reciclagem dos outros colaboradores da seção;

<ul style="list-style-type: none"> - Efetua o acompanhamento e faturação do serviço prestado; - Analisa e avalia os resultados da satisfação de clientes, níveis de produtividade e de qualidade, propondo medidas corretivas; - Participa nos inventários afetos ao bar; - Elabora relatórios e preenche documentação técnica relativa à atividade desenvolvida. - Controla os <i>stocks</i> da seção de bar e assegura a sua requisição; - Pesquisa as especificidades e as tendências de mercado associado ao serviço de bar; - Controla, por observação e inspeção presencial, o cumprimento das normas de higiene, qualidade, ambiente e segurança no trabalho; - Dinamiza os projetos da empresa junto da sua equipa; - Participa na elaboração da carta de bebidas; - Elabora planos de estágio e procede ao seu acompanhamento e avaliação.
<p>Equipamento e material utilizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avental; - Instrumentos para preparação de bebidas; - Telefone; - Computador; - Impressora e Scanner; - Material de escritório.

Quadro 2 – Análise da função Chefe de Bar

ANÁLISE DA FUNÇÃO	
REQUISITOS MENTAIS	<p>Perfil Básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/Qualificação mínima necessária: 12º Ano de escolaridade - Experiência mínima necessária: 2 anos de experiência - Sexo: Masculino ou Feminino.
	<p>Perfil Preferencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/qualificação: Curso de bar (ou equivalente) - Experiência profissional: 3 anos de experiência na área - Sexo: Masculino ou Feminino.
	<p>Competências Técnicas:</p> <p>Domínio da Língua Portuguesa (nível C2) escrito e falado, Inglês (C1); Conhecimentos de informática na ótica do utilizador. Conhecimentos linguísticos e de técnicas inerentes à profissão. Técnicas de serviço de bar, <i>Welcome Drinks</i> e <i>Room Service</i>; Métodos e técnicas de faturação; Técnicas de acolhimento; Técnicas de preparação de bebidas; Boas práticas de saúde, de higiene e segurança alimentar no trabalho.</p>
	<p>Competências Comportamentais:</p> <p>Dinamismo, criatividade, trabalho de equipa, elevada capacidade de comunicação e de trabalho, de organização e orientação para objetivos, sentido de responsabilidade e autonomia no trabalho; capacidade de planeamento e organização, resistência ao stresse, rapidez de execução e autocontrolo; negociação, atendimento, liderança, planeamento, compromisso organizacional, flexibilidade de horários; polivalência.</p>
Requisitos Físicos	Trabalho realizado de pé, pelo que é necessário resistência física bem como psicológica devido ao volume de trabalho e clientes.

Relações Complexas:

- **Internas:** Cozinha e Restaurante

- **Externas:** Clientes, Fornecedores e Entidades Externas

Responsabilidades: Confidencialidade nas práticas da entidade empregadora, quer sejam relativos aos seus trabalhadores, clientes ou pessoas que com ela entrem em relações, nomeadamente processos de trabalho, planeamento de tarefas e o modo de execução. Em especial, não divulgará técnicas utilizadas para a preparação de bebidas, *snacks* e *cocktails*, nem o modo com são elaborados e apresentados.

Condições de Trabalho:

Contrato de trabalho a termo certo; 40 horas semanais e realizado por turnos com uma hora de pausa para refeição e dois dias de descanso semanal; ambiente de trabalho maioritariamente com luz natural, carecendo em alguns períodos de luz artificial; O empregador poderá, quando o interesse da empresa o exigir, unilateralmente, alterar o horário de trabalho do trabalhador, sendo abrangido pelo regime de adaptabilidade. Realizado no bar em pé com luz natural e em escritório sentado com luz artificial.

Motivações:

Integração em equipa profissional; Formação contínua especializada na área de atividade; possibilidade de integração na carreira e na organização; renumeração fixa mensal acrescida do subsídio de alimentação; atribuição de fardamento adequado e material necessário à profissão; Possibilidade de progredir na carreira e integração dentro da organização.

Anexo 10:

Descrição e Análise da Função: Chefe de
Restaurante

Chefe de Restaurante

Quadro 1 – Descrição da função Chefe de Restaurante

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
Empresa: Hotel Faro - <i>Hotmanagement</i> Exploração e Gestão Hoteleira, Lda.
Designação da Função: Chefe de Restaurante
<p>Enquadramento Orgânico: A função é exercida dentro do departamento de Restaurante e Beach Club na dependência direta da direção geral. A função requiere relações funcionais com todos os departamentos da organização.</p>
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
<p>Descrição sumária da função: Assegura o planeamento, a coordenação e a supervisão dos serviços de restauração, de acordo com os procedimentos previamente definidos, garantindo um serviço de qualidade.</p>
<p>Descrição detalhada da função: O(a) Chefe de Restaurante desenvolve as seguintes tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza o briefing diário com a equipa; - Prepara e supervisiona a sala de refeições, de acordo com as características do serviço a executar e preparar mesas; - Acolhe e encaminha os clientes para as respetivas mesas; - Apresenta a carta de refeições e vinhos aos clientes e aconselha as especialidades e aplica técnicas de venda; - Recolhe pedidos dos clientes; - Coordena a sua equipa com os departamentos de cozinha e bar no que respeita aos pedidos de clientes; - Participa, sempre que necessário, no serviço de entradas, pratos principais, sobremesas e outros alimentos e bebidas; - Coordena e participa na preparação da sala para situações especiais como a montagem de <i>buffets</i>, banquetes, <i>cocktails</i>, <i>room-service</i> ou pequenos-almoços; - Organiza a preparação da <i>mise-en-place</i>; - Assegura a limpeza das máquinas de café, sumos e leites; - Atende e resolve reclamações de clientes tendo em conta a necessidade de assegurar um bom clima racional; - Verifica a idade dos clientes para não vender bebidas alcoólicas a menores; - Elabora ou solicita a emissão das contas dos consumos no programa <i>Wintouch</i>, observando as tabelas de preços em vigor e procede ao respetivo recebimento tendo em conta as instruções relativas a descontos, gratuidades e tratamentos especiais; - Coordena a montagem e recolha de <i>coffee breaks</i> e <i>welcome drinks</i> sempre que solicitados pelo departamento de reservas e de acordo o relatório de serviço; - Participa na organização e planificação de eventos especiais; - Elabora as instruções de trabalho da área de restaurante; - Planifica, organiza e coordena as necessidades humanas e materiais do serviço de restaurante; - Realiza o acolhimento e receção do cliente no serviço de mesa, aconselha e estimula o consumo;

- Tira pedidos e transmite à cozinha ou ao bar;
- Recebe e resolve reclamações, tendo em conta a necessidade de assegurar um bom clima relacional;
- Participa na definição dos objetivos e regras de funcionamento dos serviços afetos;
- Participa na realização de inventários afetos à sua seção;
- Assegura a coesão da sua equipa, resolvendo problemas, apoiando os colaboradores sempre que necessário e aplica técnicas para a sua motivação e satisfação.
- Procede à supervisão do serviço de restauração e acompanhamento dos clientes durante a sua estadia;
- Elabora horários e organiza os turnos, procedendo à distribuição dos serviços, de forma a rentabilizar os recursos existentes;
- Procede à gestão de assiduidades da sua equipa;
- Participa na gestão de recursos humanos afetos ao seu serviço, nomeadamente seleção, definição das necessidades de formação, entre outros;
- Procede à integração e treino de novos colaboradores, extras e estagiários e assegura o aperfeiçoamento e a reciclagem dos outros funcionários da seção;
- Realiza o acompanhamento e faturação do serviço prestado no Restaurante Ria Formosa;
- Elabora relatórios e documentação técnica relativa à sua seção de trabalho;
- Garante o controlo de *stocks* para a seção de restauração, assegurando a sua requisição;
- Acompanha as tendências de mercado associado ao serviço de mesa e propõe a adoção de novas técnicas à direção;
- Participa na elaboração das cartas de vinhos e de restaurante;
- Verifica o cumprimento das normas de higiene, qualidade, ambiente e segurança no trabalho;
- Dinamiza os projetos da empresa junto da sua equipa;
- Controlo da conservação do material e equipamento de trabalho;
- Elabora planos de estágio e procede ao seu acompanhamento e avaliação.

Equipamento e material utilizado:

- Avental;
- Telefone;
- Computador;
- Impressora e Scanner;
- Material de escritório;
- Utensílios inerentes ao serviço de Restaurante.

Quadro 2 – Análise da função Chefe de Restaurante

ANÁLISE DA FUNÇÃO	
REQUISITOS MENTAIS	<p>Perfil Básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/Qualificação mínima necessária: 12º ano (ou equivalente) - Experiência mínima necessária: 2 anos de experiência - Sexo: Masculino ou Feminino.
	<p>Perfil Preferencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/qualificação: Curso de Restauração - Experiência profissional: 3 anos de experiência na área

	<p>- Sexo: Masculino ou Feminino.</p>
	<p>Competências Técnicas: Conhecimentos de Língua Portuguesa (nível C2) escrito e falado e Inglês (C1); Valorização do conhecimento de outras línguas; Noções de informática na ótica do utilizador; Conhecimentos linguísticos e de técnicas inerentes à profissão; Técnicas de acolhimento; Técnicas de serviço de restaurante, banquetes, <i>room service</i>, minibares, <i>coffee breaks</i>; Técnicas de aprovisionamento; Métodos e técnicas de faturação; Técnicas de <i>Mise-en-place</i>; Técnicas de vendas; Técnicas de gestão da qualidade do restaurante; Boas práticas de saúde, de higiene e segurança alimentar e do trabalho.</p>
	<p>Competências Comportamentais: Dinamismo, criatividade, trabalho de equipa, elevada capacidade de comunicação e de trabalho, de organização e orientação para objetivos, sentido de responsabilidade e autonomia no trabalho; capacidade de planeamento e organização, resistência ao stresse, rapidez de execução e autocontrolo; negociação, liderança, planeamento, compromisso organizacional; flexibilidade; polivalência; compromisso organizacional</p>
Requisitos Físicos	Trabalho realizado de pé, pelo que é necessário resistência física bem como psicológica devido ao volume de trabalho e clientes.
<p>Relações Complexas: - Internas: Cozinha e bar - Externas: Clientes e Entidades Externas</p>	
<p>Responsabilidades: Confidencialidade nas práticas da entidade empregadora, quer sejam relativos aos seus trabalhadores, clientes ou pessoas que com ela entrem em relações, nomeadamente processos de trabalho, planeamento de tarefas e o modo de execução. Em especial, não divulgará técnicas utilizadas para a confeção de pratos, <i>snacks</i> e <i>cocktails</i>, nem o modo com são elaborados e apresentados.</p>	
<p>Condições de Trabalho: Contrato de trabalho a termo certo; 40 horas semanais, realizado por turnos com uma hora de pausa para refeição e dois dias de descanso semanal; ambiente de trabalho maioritariamente com luz natural, carecendo em alguns períodos de luz artificial; O empregador poderá, quando o interesse da empresa o exigir, unilateralmente, alterar o horário de trabalho do trabalhador, sendo abrangido pelo regime de adaptabilidade. Realizado no restaurante em pé com luz natural e em escritório, sentado com luz artificial.</p>	
<p>Motivações: Integração em equipa profissional; Formação contínua especializada na área de atividade; possibilidade de integração na carreira e na organização; renumeração fixa mensal acrescida do subsídio de alimentação; atribuição de fardamento adequado e material necessário à profissão; Possibilidade de progredir na carreira e integração dentro da organização.</p>	

Anexo 11:

Descrição e Análise da Função: Chefe de Economato

Chefe de Economato

Quadro 1 – Descrição da função Chefe de Economato

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
Empresa: Hotel Faro - <i>Hotmanagement</i> Exploração e Gestão Hoteleira, Lda.
Designação da Função: Chefe de Economato
<p>Enquadramento Orgânico: A função é executada no departamento de Economato na dependência direta da direção do Hotel Faro.</p>
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
<p>Descrição sumária da função: Garante os serviços de economato, assegurando às seções as mercadorias e artigos necessários ao seu funcionamento, de forma a cumprir os procedimentos de serviço.</p>
<p>Descrição detalhada da função:</p> <p>O(a) Chefe de Economato desempenha as seguintes tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assegura e verifica a limpeza e arrumação do Economato e do cais de descarga; - Pode proceder à arrumação de vasilhame; - Proceder à receção de mercadorias, verifica a sua concordância com o pedido de compra ou faturas e responsabiliza-se para que a validação esteja dentro do procedimento definido; - Fornece às seções as mercadorias necessárias, mediante requisições; - Elabora horários; - Faz um <i>briefing</i> diário com a sua equipa; - Distribui as tarefas pelos respetivos colaboradores afetos a si. - Controla a entrada e saída de mercadorias; - Assegura as inspeções à receção dos produtos; - Cumpre os procedimentos de receção e armazenamento de produtos; - Recebe as comunicações de serviço, assegura a mercadoria necessária à realização dos eventos. - Recebe as compras, realizando o <i>feedback</i> da receção de mercadorias do dia e relata as ocorrências; - Gere os armazéns e controla os <i>stocks</i> existentes procurando manter níveis ideais de stocks; - Fornece ao departamento de contabilidade os elementos necessários para o apuramento dos custos das seções; - Se necessário efetua e verifica lançamento de faturas e requisições; - Colabora na execução de inventários do economato; - Assegura o cumprimento das normas de higiene, qualidade, ambiente e segurança; - Proceder ao lançamento de faturas.
<p>Equipamento e material utilizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Computador; - <i>Scanner</i> e Impressora; - Telefone; - Material de desgaste rápido;

Quadro 2 – Análise da função Chefe de Economato

ANÁLISE DA FUNÇÃO	
REQUISITOS MENTAIS	<p>Perfil Básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/Qualificação mínima necessária: 12º ano de escolaridade - Experiência mínima necessária: 2 anos de experiência na área - Sexo: Masculino ou Feminino.
	<p>Perfil Preferencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/qualificação: Formação em Gestão de <i>Stocks</i> ou similar - Experiência profissional: 3 anos de experiência na área - Sexo: Masculino ou Feminino.
	<p>Competências Técnicas:</p> <p>Domínio da Língua Portuguesa (nível C2) escrito e falado, e Inglesa (nível B1); Técnicas de aprovisionamento; Conhecimento de gestão de <i>stocks</i>; Boas práticas de saúde, higiene e segurança alimentar no trabalho. Conhecimentos de informática na ótica do utilizador.</p>
	<p>Competências Comportamentais:</p> <p>Dinamismo; trabalho em equipa; elevada capacidade de comunicação e de trabalho; de organização; sentido de responsabilidade e autonomia no trabalho; capacidade de planeamento e organização; resistência ao stress e rapidez de execução; liderança; compromisso organizacional, trabalho em equipa, negociação, flexibilidade de horários; polivalência; carta de condução; conhecimentos de informática na ótica do utilizador e outras aplicações de <i>stocks</i>/aprovisionamento.</p>
Requisitos Físicos	Necessária força e resistência física devido à exigência do trabalho para arrumar e transportar de mercadoria.
<p>Relações Complexas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internas: Todos os departamentos - Externas: Fornecedores e Entidades Externas 	
<p>Responsabilidades: Atuar com ética no exercício da função: imagem profissional, imagem da organização, sigilo profissional. Confidencialidade nas práticas da entidade empregadora, quer sejam relativos aos seus trabalhadores, clientes ou pessoas que com ela entrem em relações, nomeadamente processos de trabalho, planeamento de tarefas e o modo de execução.</p>	
<p>Condições de Trabalho:</p> <p>Contrato de trabalho a termo certo de 40 horas semanais, com uma hora de almoço e dois dias de descanso semanal. O empregador poderá, quando o interesse da empresa o exigir, unilateralmente, alterar o horário de trabalho do trabalhador, sendo abrangido pelo regime de adaptabilidade. Trabalho efetuado em escritório sentado e armazém em pé.</p>	
<p>Motivações:</p> <p>Integração em equipa profissional; formação contínua especializada na área de atividade; possibilidade de integração na carreira e na organização; renumeração fixa mensal acrescida do subsídio de alimentação; atribuição de fardamento adequado e material necessário à profissão; possibilidade de progredir na carreira e integração dentro da organização.</p>	

Anexo 12:

Descrição e Análise da Função: Chefe de Manutenção

Chefe de Manutenção

Quadro 1 – Descrição da função Chefe de Manutenção

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
Empresa: Hotel Faro - <i>Hotmanagement</i> Exploração e Gestão Hoteleira, Lda.
Designação da Função: Chefe de Manutenção
<p>Enquadramento Orgânico: A função é exercida dentro do departamento de Manutenção e de Beach Club na dependência direta do(a) Diretor(a) Geral. A função requer relações funcionais com todos os departamentos da organização.</p>
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
<p>Descrição sumária da função: É o trabalhador que supervisiona e conserva todo o serviço de equipamento e instalações do Hotel Faro, tendo em conta as normas de segurança, higiene e saúde no trabalho.</p>
<p>Descrição detalhada da função: O(a) Chefe de Manutenção desenvolve as seguintes tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisiona e coordena a equipa de manutenção cumprindo os procedimentos de trabalho e as normas de proteção do ambiente, segurança, higiene e saúde no trabalho; - Realiza o <i>briefing</i> diário com a equipa; - Elabora planos de manutenção preventiva e preditiva; - Assegura o cumprimento das normas legais e procedimentos em matéria de segurança; - Preserva as condições e o bom funcionamento dos diversos equipamentos; - Gere e contrata serviços de empresas externas para reparações em equipamentos; - Monitoriza a receção de materiais para a manutenção; - Elabora inventários de <i>stocks</i> dos materiais utilizados para a manutenção e encomenda os que estão em falta; - Planeia, coordena, executa e supervisiona os serviços técnicos, de acordo com os procedimentos definidos; - Distribui, orienta, colabora e verifica as tarefas das várias áreas de manutenção; - Elabora os horários de trabalho; - Participa na definição dos objetivos e regras de funcionamento dos serviços afetos; - Colabora na elaboração de orçamentos; - Articula com os outros departamentos do hotel na satisfação dos pedidos dos clientes; - Colabora na execução de inventários periódicos; - Gere conflitos; - Participa na gestão de recursos humanos afetos ao seu serviço – seleção de candidatos, definição das necessidades de formação, etc. - Fornece à seção os artigos necessários ao seu funcionamento; - Gere os pedidos de execução feitos pelas diversas seções. - Dinamiza os projetos da empresa junto da sua equipa; - Elabora planos de estágio e procede ao seu acompanhamento e avaliação;

<p>Equipamento e material utilizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Computador; - <i>Scanner</i> e Impressora; - Telefone; - Material de escritório; - Maquinaria, ferramentas e outros materiais associados à profissão.

Quadro 2 – Análise da função Chefe de Manutenção

ANÁLISE DA FUNÇÃO	
REQUISITOS MENTAIS	<p>Perfil Básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/Qualificação mínima necessária: 12º ano de escolaridade - Experiência mínima necessária: 3 anos de experiência na área - Sexo: Masculino ou Feminino.
	<p>Perfil Preferencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/qualificação: Licenciatura em Engenharia Mecânica ou similar - Experiência profissional: 5 a 6 anos de experiência na área - Sexo: Masculino ou Feminino.
	<p>Competências Técnicas:</p> <p>Domínio da Língua Portuguesa (nível C2) escrito e falado e Inglesa (nível A2); Conhecimentos de mecânica industrial, AVAC, Eletricidade, Canalização, Carpintaria; Conhecimentos de informática na ótica do utilizador.</p>
	<p>Competências Comportamentais:</p> <p>Dinamismo; espírito de equipa; elevada capacidade de comunicação e de trabalho; de organização; sentido de responsabilidade e autonomia no trabalho; capacidade de planeamento e organização; resistência ao stress e rapidez de execução; flexibilidade de horários; polivalência; liderança; compromisso organizacional; eficácia interpessoal; negociação; iniciativa; autonomia; proatividade; ser exemplar; capacidade de resolução de problemas;</p>
Requisitos Físicos	Necessária força e resistência física devido à exigência do trabalho de manutenção do Hotel.
<p>Relações Complexas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internas: Todos os departamentos - Externas: Clientes, Fornecedores e Entidades Externas 	
<p>Responsabilidades: Atuar com ética no exercício da função: imagem profissional, imagem da organização, sigilo profissional. Confidencialidade nas práticas da entidade empregadora, quer sejam relativos aos seus trabalhadores, clientes ou pessoas que com ela entrem em relações, nomeadamente processos de trabalho, planeamento de tarefas e o modo de execução.</p>	
<p>Condições de Trabalho:</p> <p>Contrato de trabalho a termo certo de 40 horas semanais, com uma pausa para almoço e dois dias de descanso semanal. O empregador poderá, quando o interesse da empresa o exigir, unilateralmente, alterar o horário de trabalho do trabalhador, sendo abrangido pelo regime de adaptabilidade. Trabalho efetuado em escritório, sentado e na oficina em pé.</p>	

Motivações:

Integração em equipa profissional; formação contínua especializada na área de atividade; possibilidade de integração na carreira e na organização; renumeração fixa mensal acrescida do subsídio de alimentação; atribuição de fardamento adequado e material necessário à profissão; possibilidade de progredir na carreira e integração dentro da organização.

Anexo 13:

Descrição e Análise da Função: Chefe de Recepção

Chefe de Recepção



Quadro 1 – Descrição da função Chefe de Recepção

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
Empresa: Hotel Faro - <i>Hotmanagement</i> Exploração e Gestão Hoteleira, Lda.
Designação da Função: Chefe de Recepção
Enquadramento Orgânico: A função é exercida dentro do departamento de Recepção na dependência direta da Diretor(a) Geral. A função requer relações funcionais com todos os departamentos da organização.
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
Descrição sumária da função: Planeia, coordena, executa e supervisiona o serviço de recepção de acordo com os procedimentos definidos. O Chefe de Recepção do Hotel Faro é o principal responsável pela manutenção, desenvolvimento e atendimento do serviço de primeira linha ao cliente. Deve garantir um serviço de qualidade e satisfação dos hóspedes desde o momento da chegada até ao <i>checkout</i> .
Descrição detalhada da função: <p>O(a) Chefe de Recepção desempenha as seguintes tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none">- Lidera e orienta e coordena a equipa de recepção;- Superintende os serviços de recepção;- Orienta o serviço de correspondência com os clientes, a faturação e a caixa relativa às receitas;- Estabelece as condições de hospedagem e ocupa-se direta ou indiretamente, da recepção dos hóspedes.- Comunica às seções o movimento de chegadas e saídas, bem como os serviços a prestar aos hóspedes;- Fornece aos clientes todas as informações que possam interessar-lhes;- Fornece à direção todos os elementos sobre o movimento de clientes e sugestões relativas a preços e promoção.- Instrui os seus subordinados sobre os trabalhos a cargo de cada um sobre as informações que tenham eventualmente de prestar aos clientes.- Sugere e implementa instruções e procedimentos de trabalho;- Organiza e elabora os horários para a equipa;- Realiza o <i>briefing</i> diário com a sua equipa;- Controla a apresentação e o fardamento da equipa;- Assegura a realização das passagens de turno;- Planifica, organiza e coordena as necessidades humanas e materiais da Recepção;- Participa na organização e planificação de pedidos ou eventos especiais;- Procede à verificação de pedidos especiais.- Efetua o <i>check-in</i> e o <i>check-out</i> dos clientes conforme instruções de trabalho em vigor;- Controla as reservas em curso, tal como as atribuições de quartos;- Verifica diariamente chegadas de Clientes <i>VIP</i>, assegurando preferências e

pedidos especiais.

- Acompanha os clientes que procurem apoio;
- Apoia os clientes no decorrer da sua experiência, prestando aconselhamento sobre o hotel e o destino, tratando das reservas e marcações necessárias e desenvolvendo todos os esforços para resolver qualquer dificuldade ou imprevisto;
- Acompanha de perto toda a operacionalidade, assegurando que nada falha;
- Gere e resolve situações de *overbooking*;
- Garante a satisfação das necessidades dos clientes, desde o processo de *check-in* até ao *check-out*;
- Trata reclamações e sugestões, tendo em conta a necessidade de assegurar um bom clima relacional;
- Assegura a comunicação com os diversos departamentos do Hotel;
- Planifica e organiza as escalas e procede à distribuição dos serviços, de forma a rentabilizar os recursos existentes;
- Treina e integra os novos colaboradores e estagiários e assegura o aperfeiçoamento e a reciclagem dos outros colaboradores da seção;
- Participa no processo de seleção de novos colaboradores;
- Assegura a manutenção e reposição do material utilizado na receção;
- Elabora planos de estágio e procede ao seu acompanhamento e avaliação;
- Garante a articulação constante com a direção do hotel, para despistar eventuais casos de irregularidades;
- Controla, por observação e inspeção presencial, o cumprimento das normas de higiene, qualidade, ambiente e segurança no trabalho;
- Deteta avarias e transmite essa informação aos serviços de manutenção.
- Antecipa a necessidades materiais, técnicas e humanas.

Equipamento e material utilizado:

- Computador;
- *Scanner* e Impressora;
- Telefone;
- Material de escritório;
- Base de dados (arquivos) da organização;
- Cofre.

Quadro 2 – Análise da função Chefe de Recepção

ANÁLISE DA FUNÇÃO	
REQUISITOS MENTAIS	<p>Perfil Básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/Qualificação mínima necessária: 12º ano de escolaridade - Experiência mínima necessária: 2 anos; - Sexo: Masculino ou Feminino.
	<p>Perfil Preferencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/qualificação: Curso de Turismo, Rececionista ou similar; - Experiência profissional: 3 anos; - Sexo: Masculino ou Feminino.
	<p>Competências Técnicas:</p> <p>Domínio da Língua Portuguesa (nível C2) e Inglesa (nível C2) escritas e faladas e outra(a) língua(s) estrangeira(s); técnicas do serviço de recepção; técnicas de acolhimento; técnicas de faturação; bom nível de escrita; boas práticas de saúde, higiene e segurança no trabalho; conhecimento de informática na ótica do utilizador e aplicações específicas para a área de alojamento/hotelaria; técnicas de resolução de problemas.</p>
	<p>Competências Comportamentais:</p> <p>Dinamismo, espírito de equipa, elevada capacidade de comunicação e de trabalho, de organização, sentido de responsabilidade e autonomia no trabalho; capacidade de planeamento e organização, resistência ao stress e rapidez de execução; Flexibilidade de horários; polivalência; liderança, planeamento; controlo; compromisso organizacional; capacidade inata de sorrir e gerar empatia.</p>
Requisitos Físicos	Sem requisitos físicos assinaláveis.
<p>Relações Complexas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internas: Todos os departamentos - Externas: Clientes, Entidades Externas e Fornecedores 	
<p>Responsabilidades: Atuar com ética no exercício da função: imagem profissional, imagem da organização, sigilo profissional, relacionamento com colegas e superiores. Conhecer os aspetos legais da profissão. Confidencialidade nas práticas da entidade empregadora, quer sejam relativos aos seus trabalhadores, clientes ou pessoas que com ela entrem em relações, nomeadamente processos de trabalho, planeamento de tarefas e o modo de execução. Em especial, não divulgará a quaisquer terceiros informações sobre o tipo de clientes, as suas ações dentro do hotel nem os serviços prestados com os mesmos.</p>	
<p>Condições de Trabalho:</p> <p>Contrato de trabalho a termo certo; 40 horas semanais, por turnos, com uma pausa para refeição e dois dias de descanso semanal; ambiente de trabalho com luz natural e interior; climatização adequada; trabalho maioritariamente realizado no escritório sentado com recurso ao ecrã de computador e no <i>front-office</i>, com luz natural.</p>	
<p>Motivações:</p> <p>Integração em equipa profissional; formação contínua especializada na área de atividade; possibilidade de integração na carreira e na organização; renumeração fixa mensal acrescido do subsídio de alimentação; atribuição de fardamento adequado e material necessário à profissão; possibilidade de progredir na carreira e integração dentro da organização.</p>	

Anexo 14:

Descrição e Análise da Função: Diretor(a) Geral de Hotel

Diretor(a) Geral de Hotel

Quadro 1 – Descrição da função Diretor(a) Geral de Hotel

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
Empresa: Hotel Faro - <i>Hotmanagement</i> Exploração e Gestão Hoteleira, Lda.
Designação da Função: Diretor(a) Geral de Hotel
<p>Enquadramento Orgânico: A função é exercida dentro do departamento de Direção na dependência direta da Gerência. A função requer relações funcionais com todos os departamentos da organização.</p>
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
<p>Descrição sumária da função: Planear, coordenar, dirigir e assegurar as atividades de todas as áreas funcionais da unidade hoteleira, de acordo com o contexto económico, político e social, os meios disponíveis e os objetivos e as estratégias definidos.</p>
<p>Descrição detalhada da função: O(a) Diretor(a) Geral desenvolve as seguintes tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisiona o funcionamento geral do hotel e a prestação do serviço aos clientes, intervindo sempre que necessário; - Planeia, coordena, dirige e assegura a gestão geral da unidade hoteleira, de acordo com o contexto económico, político e social, os meios disponíveis e os objetivos e as estratégias definidos; - Desenvolve estratégias e políticas gerais de gestão da unidade hoteleira, tendo em conta os constrangimentos e oportunidade do mercado; - Planeia, coordena e executa o plano de negócios, plano de objetivos e metas, plano de investimentos e orçamento anual da empresa; - Planeia e programa a atividade anual definindo modalidades de preços, condições de contratação geral e especial de vendas, publicidade e criação de imagem a adotar; - Elabora análises sobre a expansão do negócio e a reestruturação da unidade, de acordo com o contexto financeiro e de exploração. - Define com as chefias os respetivos objetivos específicos e as regras de funcionamento para cada seção; - Analisa os resultados das diferentes áreas funcionais, nomeadamente, orçamentos, produção, <i>stocks</i>, qualidade e preço, introduzindo as medidas corretivas apropriadas; - Prevê as necessidades materiais, técnicas e humanas exigidas à exploração; - Coordena e controla a aplicação das normas de segurança, higiene e saúde respeitantes às diferentes áreas funcionais; - Colabora na definição da política de exploração, no que diz respeito aos produtos, serviços a implementar e normas de qualidade; - Define parâmetros e implementa controlo de qualidade dos bens e serviços a prestar aos clientes; - Analisa os dados respeitantes à ocupação, como previsões de chegadas e saídas, percentagens de ocupação de forma a obter informação sobre a evolução da operação;

- Define os materiais e equipamentos a utilizar nos diversos setores do hotel com o objetivo de otimizar a unidade;
- Programa e organiza atividades de animação, entretenimento, entre outros eventos;
- Planeia, coordena e assegura as ações e estratégias comerciais, de *marketing* e de relações públicas da unidade hoteleira, nomeadamente no que diz respeito à publicidade, preços e vendas, exploração de novos mercados, clientes e serviços;
- Define a missão e visão da empresa e os meios para a sua concretizar;
- Analisa as expectativas, reclamações, os enaltecimentos e as sugestões dos clientes e define eventuais medidas corretivas nos serviços, equipamentos e nas instalações;
- Planeia, coordena e assegura as atividades administrativas e financeiras da unidade hoteleira;
- Participa na execução de orçamentos anuais para as diferentes áreas funcionais;
- Controla os resultados das diferentes áreas funcionais, nomeadamente no que diz respeito, a desvios de receitas e custos, de acordo com os objetivos no orçamento de exploração.
- Acompanha a execução do relatório de contas;
- Planeia, coordena e assegura as atividades de gestão dos recursos humanos da unidade hoteleira;
- Define o plano de formações para os funcionários com vista ao seu desenvolvimento pessoal e profissional e melhor enquadramento na cultura organizacional;
- Desenvolve, coordena e promove medidas de conservação e manutenção da unidade hoteleira;
- Implementa as normas e o controlo de segurança da estrutura e dos equipamentos da unidade;
- Lidera e orienta as chefias dos diversos departamentos do hotel;
- Participa no recrutamento e seleção de colaboradores;
- Estabelece a melhor política de tarifas de acordo com a oferta e a procura;
- Desenvolve ações corretivas quando os orçamentos não forem cumpridos;
- Recebe e acompanha a estadia de clientes VIP's;
- Colabora na celebração de parcerias estratégicas para a empresa;
- Assegura o cumprimento do Código de Conduta;
- Representa o hotel junto de entidades oficiais, locais e regionais.

Equipamento e material utilizado:

- Computador;
- *Scanner* e Impressora;
- Telefone;
- Material de escritório;
- Base de dados (arquivos) da organização.

Quadro 2 – Análise da função Diretor(a) Geral de Hotel

ANÁLISE DA FUNÇÃO	
REQUISITOS MENTAIS	<p>Perfil Básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/Qualificação mínima necessária: Formação em Gestão Hoteleira ou similares - Experiência mínima necessária: 3 anos - Sexo: Masculino ou Feminino
	<p>Perfil Preferencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação/qualificação: Licenciatura em Gestão Hoteleira ou Direção Hoteleira - Experiência profissional: mais de 5 anos - Sexo: Masculino ou Feminino
	<p>Competências Técnicas:</p> <p>Conhecimentos de legislação aplicada à Indústria Hoteleira, Estatística, Gestão, Relações Públicas, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira e Marketing; Domínio da Língua Portuguesa (nível C2) escrito e falado, Domínio da Língua Inglesa (nível C1) escrito e falado; conhecimento de outra(s) língua(s) estrangeira(s); Informática na ótica do utilizador, especialmente dos programas Sihot e Wintouch e Aplicações Específicas para a Indústria Hoteleira.</p>
	<p>Competências Comportamentais:</p> <p>Identificar-se com os objetivos e a cultura da organização; Demonstrar criatividade e iniciativa com vista à definição de novas estratégias, novas áreas de serviços e produtos; Gerir a incerteza e demonstrar uma atitude pró-ativa; Capacidade de comunicar, a nível interno e externo à organização com diferentes interlocutores; Facilitar o relacionamento interpessoal a nível interno e externo à organização; Liderar e coordenar toda a equipa de posicionais do Hotel Faro, assegurando a assunção de níveis de responsabilidade e motivação adequados; Decidir sobre as soluções mais adequadas na resolução de situações concretas e imprevistas; revelar flexibilidade, capacidade de negociação e abertura à mudança; Capacidade de comunicação e relacionamento; Capacidade de trabalho em equipa; Sentido de responsabilidade e autonomia no trabalho; Capacidade de planeamento e organização; Adaptação; Flexibilidade; Dinamismo e proatividade; Estabilidade emocional e resistência ao stresse; Capacidade de escuta e empatia; Rapidez de execução; Postura exemplar, polivalência e flexibilidade de horários.</p>
Requisitos Físicos	Sem requisitos físicos assinaláveis.
<p>Relações Complexas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internas: Todos os departamentos do Hotel Faro - Externas: Clientes, Fornecedores e Entidades Externas 	
<p>Responsabilidades: Atuar com ética no exercício da função: imagem profissional, imagem da organização, sigilo profissional, relacionamento com colegas e superiores. Conhecer os aspetos legais da profissão. Confidencialidade nas práticas da entidade empregadora, quer sejam relativos aos seus trabalhadores, clientes ou pessoas que com ela entrem em relações, nomeadamente processos de trabalho, planeamento de tarefas e o modo de execução. Em especial, não divulgará a quaisquer terceiros informações sobre os clientes e colaboradores.</p>	

Condições de Trabalho:

Contrato de trabalho a termo certo; 40 horas semanais, com pausa de uma hora para almoço e dois dias de descanso semanal; isenção de horário, podendo os horários semanais de trabalho serem prestados a qualquer dia da semana, incluindo sábado e domingo; ambiente de trabalho em gabinete particular; climatização adequada; trabalho maioritariamente realizado no escritório sentado com recurso a computador.

Motivações:

Integração em equipa profissional; Formação contínua especializada na área de atividade; possibilidade de integração na carreira e na organização; renumeração fixa mensal acrescida do subsídio de alimentação e subsídio de isenção de horário; atribuição de fardamento adequado e material necessário à profissão; Possibilidade de progredir na carreira e integração dentro da organização.

Anexo 15:

Convocatória para consulta de medicina do trabalho



CONVOCATÓRIA CONSULTA DE MEDICINA DO TRABALHO

Eu, _____, colaborador(a) nº _____, categoria _____ na empresa Hotmanagement Exploração e Gestão Hoteleira Lda, declaro ter conhecimento da consulta de medicina do trabalho no dia _____ às _____ horas na clínica Qualitylabor, na qual comprometo estar presente.

Relembramos que a medicina do trabalho é de carácter obrigatório segundo a alínea i) do n.º 1 do artigo 4.º do anexo à Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014, de 20 junho), conjugado com os artigos 281.º a 284.º do Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, de 12 fevereiro) e artigos 103.º e seguintes do Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho (Lei n.º 102/2009 de 10 de setembro e suas alterações, introduzidas pela Lei n.º 42/2012, de 28 de agosto e pela Lei n.º 3/2014, de 28 de janeiro).

Faro, ____/____/____

Assinatura do colaborador(a):

Anexo 16:

Termo de Responsabilidade: Cartão de Picagem de
Ponto



**TERMO DE RESPONSABILIDADE:
CARTÃO DE PICAGEM DE PONTO**

Eu, _____, funcionário(a) _____, com a categoria profissional de _____ na empresa Hotmanagement Exploração e Gestão Hoteleira Lda, declaro ter recebido o cartão para efetuar o registo de picagem de ponto no respetivo aparelho existente no segundo andar.

O(A) colaborador(a) declara ter conhecimento e concorda com as seguintes cláusulas:

1ª - Declara efetuar corretamente a picagem de ponto, nomeadamente no período de entrada, saída e respetivas pausas de refeição.

2ª – Assume a responsabilidade pelo cartão, sabendo que o seu uso é pessoal e intransmissível a terceiros.

3ª – Assume a responsabilidade de informar a divisão de recursos humanos em caso de perda ou roubo do cartão.

4ª - Quando cessar funções na empresa acima mencionada, o(a) funcionário(a) é responsável por entregar o cartão à divisão de Recursos Humanos.

5ª - Arroga ter conhecimento que o não cumprimento do exposto acima poderá implicar ser alvo de uma repreensão por escrito ou processo disciplinar.

Faro, ____ / ____ / 2018

Anexo 17:

Termo de Responsabilidade: Telemóvel de Serviço



**TERMO DE RESPONSABILIDADE:
TELEMÓVEL DE SERVIÇO**

Eu, _____ funcionário(a) nº _____, com a categoria profissional de _____ na empresa Hotmanagement Exploração e Gestão Hoteleira Lda, declaro ter recebido um telemóvel de serviço para uso exclusivo das minhas funções no Hotel Faro.

O(A) colaborador(a) declara, ainda, ter conhecimento das seguintes cláusulas:

1ª – O(A) colaborador(a) portador(a) do telemóvel é responsável pelo mesmo, sabendo que o seu uso é pessoal e intransmissível a terceiros.

2ª - Compromete-se a informar os Recursos Humanos em caso de perda ou roubo do telemóvel.

3ª - Quando cessar funções na empresa acima mencionada, o(a) colaborador(a) assume a responsabilidade de entregar o telemóvel à divisão de Recursos Humanos.

4ª – O(A) colaborador(a) compromete-se a utilizar o telemóvel somente para assuntos relacionados com o desempenho da sua função.

6ª – É extremamente proibido o uso do telemóvel para fins pessoais.

5ª - O incumprimento do exposto acima poderá implicar uma repreensão por escrito ou processo disciplinar.

Faro, ____ / ____ / 2018

Anexo 18:

Questionário de Satisfação Profissional, Burnout e
Conflitos Trabalho-Família e Família Trabalho

Universidade do Algarve
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
Questionário

Bem-vindo(a) e obrigado por colaborar com a nossa investigação.

Este questionário insere-se num projeto de investigação de Mestrado que tem como principal objetivo recolher informação sobre a relação das pessoas com o trabalho

O questionário é **anónimo** e **confidencial**, pelo que não terá de se identificar.

A sua participação é muito importante, mas é voluntária.

Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião.

Estimamos cerca de 10 minutos para o seu preenchimento.

Obrigada pela sua colaboração.

SP Secção 1

Leia cada afirmação e indique em que medida está satisfeito(a) com cada uma das características do seu trabalho. Registe a sua resposta numa escala crescente de 1 (nada satisfeito) a 7 (totalmente satisfeito):

	1	2	3	4	5	6	7
	Nada satisfeito						Totalmente Satisfeito
Item	1	2	3	4	5	6	7
1. As condições físicas do trabalho.							
2. A liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho.							
3. Os seus colegas de trabalho.							
4. O reconhecimento que recebe pelo trabalho bem feito.							
5. A sua chefia direta							
6. A responsabilidade que tem.							
7. O seu salário.							
8. A oportunidade para utilizar as suas competências							
9. As relações laborais entre a direção e os trabalhadores, na sua empresa.							
10. As suas oportunidades de promoções.							

11. A forma como a sua empresa é gerida							
12. A atenção dada às sugestões que faz.							
13. O seu horário trabalho.							
14. A variabilidade de tarefas no seu trabalho.							
15. A sua estabilidade no emprego.							
16. Por último, tendo em consideração todas as características, como se sente em relação ao seu emprego como um todo?							

SMBM Secção 2

As seguintes afirmações referem-se a sentimentos experienciados em relação à sua atividade profissional. Por favor indique com que frequência, **nos últimos 30 dias de trabalho**, sentiu cada um dos seguintes sentimentos. Para responder, indique o grau em que cada afirmação se aplica ou não a si, de acordo com a seguinte escala crescente de 1 (nada aplicável a mim) a 7 (totalmente aplicável a mim):

1	2	3	4	5	6	7
Nada aplicável a mim						Totalmente aplicável a mim

Nos últimos 30 dias de trabalho...

Item	1	2	3	4	5	6	7
1. Sinto-me cansado(a)							
2. De manhã, não tenho energia para ir trabalhar							
3. Sinto-me fisicamente esgotado(a)							
4. Sinto-me saturado(a) / farto(a)							
5. Sinto-me como se estivesse sem "bateria"							
6. Sinto-me esgotado(a)							
7. A minha capacidade de raciocínio é lenta							
8. Tenho dificuldade em concentrar-me							
9. Sinto-me incapaz de pensar com clareza							
10. Sinto que não consigo concentrar-me							
11. Tenho dificuldade em pensar sobre coisas complexas							
12. Sinto-me incapaz de ser sensível às necessidades dos meus colegas de trabalho e clientes							
13. Sinto-me incapaz de investir emocionalmente nos colegas de trabalho e clientes							
14. Sinto-me incapaz de ser compreensivo com os meus colegas de trabalho e clientes							

CTF-CFT Secção 3

Para cada uma das afirmações, indique em que medida concorda com cada uma, registando as suas respostas numa escala crescente de 1(discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente):

	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
Item	1	2	3	4	5	6	7
1. As exigências do meu emprego interferem na minha vida familiar.							
2. O tempo que ocupo com o meu emprego dificulta o cumprimento das minhas responsabilidades familiares.							
3. Algumas das tarefas que gostaria de realizar em casa não aparecem feitas devido às minhas exigências profissionais.							
4. O meu emprego não permite ausências por motivos familiares.							
5. Para cumprir adequadamente os deveres profissionais, tenho que fazer alterações nas atividades familiares.							
6. As minhas obrigações familiares interferem com as atividades do meu emprego.							
7. Precindo de realizar tarefas profissionais pelos compromissos familiares em casa.							
8. Algumas das tarefas que quero realizar no emprego não aparecem feitas devido às obrigações familiares.							
9. A minha vida familiar interfere com as minhas responsabilidades profissionais, nomeadamente na pontualidade, no cumprimento das tarefas diárias e nas horas extraordinárias.							
10. As tarefas familiares interferem no meu desempenho profissional.							

(*) Os itens 4 e 6 foram eliminados na adaptação realizada.

Dados Biográficos

Género	
Feminino	
Masculino	

Idade:

Estado Civil	
Solteiro	
Divorciado	
Casado/União de Facto	

Residente em:

Habilitações Literárias	
Ensino Básico	
Ensino Secundário	
Licenciatura	
Mestrado	
Pós-Graduação	
Doutoramento	

Função:

Tempo na empresa: _____

Vínculo contratual	
Contrato c/ Termo	
Contrato s/ Termo	
Outro (ex. estágio): _____	

Exerce cargos de chefia?
SIM _____
NÃO _____

Part-Time	
Full-Time	

Área de Estudos (Literatura, Gestão, Biologia, etc.)? _____
--

Horário: (assinale correto)

Turnos: _____

Fixo: _____

Anexo 19:

Atividades Desenvolvidas no Estágio Curricular

Atividades desenvolvidas no estágio

Tarefas	Descrição	Duração	Comentário
Recrutamento e Seleção			
Criação de anúncios de emprego	A criação de anúncios de emprego compila a descrição sumária da empresa, as tarefas a desempenhar, os requisitos, as condições que a função oferece e os contactos para submeter a candidatura. Esta tarefa é concebida com recurso à descrição de funções.	Anual	A criação de anúncios de emprego é uma tarefa útil que facilita futuras divulgações de ofertas de emprego.
Divulgação de oferta de emprego	A divulgação de ofertas de emprego é realizada nas redes sociais, em plataformas de emprego, IEFEP e em empresas de trabalho temporário ou de atração de talentos.	Anual	A divulgação de ofertas de emprego em distintos canais sociais permite granjear um maior número de candidatos.
<i>Outsourcing</i>	Contactar empresas de trabalho temporário para solicitar cotações, informando o perfil do candidato pretendido, as condições oferecidas e a duração do período de trabalho. A empresa que apresentar as condições mais vantajosas será a escolhida para a prestação destes serviços.	Anual	O <i>outsourcing</i> é fundamental quando é necessário reforçar temporariamente as equipas. É um processo rápido e eficiente, embora dispendioso.
Procura de candidatos	Procura de candidatos em redes sociais ou por intermédio de referências.	Anual	Quando as técnicas de recrutamento não surtem efeito, é necessário procurar candidatos por outros meios.
Criação de respostas <i>standard</i> para candidaturas e entrevistas	Aplicação de respostas <i>standard</i> às candidaturas e resposta a entrevistas.	Anual	A resposta às candidaturas dá feedback aos candidatos, acusando receção das mesmas. O facto de já estarem concebidas, apenas é necessário ajustar a resposta com o nome do candidato e o género, economizando tempo.

Receção de candidaturas	A receção de candidaturas é realizada através do endereço eletrónico dos recursos humanos, pelas páginas de divulgação de emprego ou em formato físico entregue na receção.	Anual	Possibilidade de treinar a análise de candidaturas e detetar as que cumprem os requisitos para as vagas em aberto.
Recolha de referências	Realização de contactos com empresas onde os candidatos já trabalharam anteriormente ou pessoas que conheçam a sua prestação de trabalho.	Anual	Este método permite recolher informação do candidato fundamental para as etapas seguintes de R&S.
Triagem Curricular	As candidaturas que preenchem os requisitos definidos são selecionadas para entrevista. As restantes são arquivadas.	Anual	Este processo permite filtrar os melhores candidatos para agendar entrevista.
Organização e arquivo de candidaturas	As candidaturas são organizadas segundo a data de receção e por departamento, tanto em formato físico como na base de dados.	Anual	Este método facilita a procura de candidatos.
Marcação de entrevistas	Contactar os candidatos para agendar entrevista de acordo com de ambas as partes.	Anual	Muita das vezes, o momento de marcação de entrevistas é o primeiro contacto com os candidatos e permite detetar algumas características.
Acompanhamento e realização de entrevistas	As entrevistas são realizadas em conjunto com a direção, a chefia de departamento ou somente pela estagiária de recursos humanos.	Anual	Antes da entrevista é necessário estudar toda a informação do candidato e preparar o guião da entrevista.
Participação na seleção de candidatos	Após todo o acompanhamento do processo de recrutamento e seleção, a aluna também participa na escolha do candidato ideal para preencher a vaga em aberto.	Anual	A escolha do candidato é feita em consonância da direção e chefe de secção. A participação nesta fase final é fundamental, dado que houve um acompanhamento de todo o processo desde o início.
Descrição de Funções			
Levantamento das funções existentes	Para saber quais as funções existentes no hotel, é realizado um levantamento através da base de dados dos recursos humanos.	Fevereiro	Permite conhecer todas as profissões desempenhadas na organização.

Análise e descrição de funções	A análise e descrição de funções foi concebida por observação e entrevista aos colaboradores. Esta tarefa requer atualização conforme o ajustamento das funções.	Fevereiro e Março	Permite conhecer as tarefas desempenhadas, os requisitos da função, as condições físicas e cognitivas e os materiais necessários.
Desenvolvimento de um Manual de Funções	O manual de funções apresenta todas as funções existentes no hotel de uma forma organizada.	Maio	Facilita a procura de funções.
Acolhimento, Integração e Socialização			
Recolha de documentação do colaborador	Quando um colaborador é contratado é necessário recolher a documentação pessoal e o preencher da ficha de funcionário.	Anual	Base para construir o processo do funcionário.
Realização de admissões	A admissão é um processo constituído por várias etapas: inserir o funcionário na base de dados e programa <i>Wintouch</i> ; elaborar o contrato; admitir na segurança social e nos fundos de compensação; inserir no sistema de picagem e no mapa de férias; criar um cartão de <i>staff</i> e um crachá com o nome; atribuir um cacifo; verificar a farda; conceber termos de responsabilidade para o cartão, cacifo e farda; agendar consulta de medicina no trabalho.	Anual	Todo este trabalho é realizado antes da entrada do novo funcionário, para que quando inicie funções todas as condições estejam asseguradas.
Formalização de todos os documentos.	O colaborador assina todos os documentos inerentes à sua admissão.	Anual	Estes documentos são arquivados ao processo do colaborador para que faça parte do histórico do mesmo.
Entrega do Manual de Acolhimento	O manual de acolhimento é entregue em papel ou enviado por <i>email</i> antes ou no primeiro dia da entrada do trabalhador.	Anual	Este documento contém informação geral da empresa para que o colaborador adquira o máximo de conhecimento do local onde trabalha.
Explicação de normas e esclarecimento de dúvidas	No primeiro dia de trabalho, são explicadas todas as normas internas e o esclarecimento de dúvidas.	Anual	Esta etapa é importante para que o funcionário adote uma conduta de acordo com as normas internas.

Realização de uma visita pelas instalações	Antes do início de funções, é realizada uma visita integral pelas instalações e esclarecidas outras dúvidas que venham a surgir.	Anual	A visita pelas instalações é fundamental para que o colaborador tenha conhecimento de todas as áreas do hotel, saídas de emergência e espaços restritos a <i>staff</i> .
Acompanhamento e apoio contínuo dos trabalhadores enquanto funcionários do Hotel Faro	O acolhimento, integração e socialização são um processo contínuo desenvolvido durante o tempo de vida do colaborador na empresa.	Anual	Os recursos humanos devem estar sempre disponíveis a acompanhar e ajudar os trabalhadores, como departamento que faz ponte entre subordinados e direção geral.
Formação Profissional			
Diagnóstico das necessidades de formação	Levantamento junto dos funcionários e chefias, com vista a apurar as áreas de necessidade de formação.	Março	Permite detetar as áreas com as quais os colaboradores têm pouca formação, fundamentais para o desempenho das suas funções.
Realizar um plano de formação	Definir os objetivos, recursos, local, quem vai formar, quais as áreas de formação e quem vai ser formado.	Anual	Base de orientação para as formações.
Pesquisa de empresas de formação	Procura de empresas de formação e as respetivas condições.	Anual	Permite apurar quais as empresas que oferecem as melhores condições tanto para os funcionários como para o hotel.
Apurar colaboradores interessados	Verificar quais os candidatos interessados em participar nas formações, de acordo com as condições oferecidas pela empresa formadora.	Anual	Determinar quais os funcionários que estão interessados em aprender e melhorar a sua prestação de trabalho.
Inscrição de funcionários em formações	Tratar de todo o processo de inscrição na formação.	Anual	Os recursos humanos são a ponte entre os trabalhadores e a empresa de formação.
Acompanhamento das formações	Saber como está a decorrer a formação e a opinião dos funcionários.	Anual	Apurar se a formação corresponde às expectativas e se cumpre o objetivo de colmatar as lacunas verificadas nos trabalhadores.

Registo de formação na plataforma SIGO	As formações realizadas por empresas não certificadas requerem o registo na plataforma SIGO, para que contabilizem para efeito das 35 horas anuais obrigatórias.	Anual	Todas as formações deverão ser registadas nesta plataforma para que o hotel não tenha de pagar por horas de formação não lecionadas.
Avaliação das formações	Apurar o <i>feedback</i> das formações junto dos formandos e averiguar, a médio curto e médio prazo, se as formações tiram efeito na prestação dos trabalhadores.	Anual	Medida que determina se a formação cumpriu os objetivos iniciais.
Tarefas Administrativas de Recursos Humanos			
Responsável pelo correio eletrónico dos Recursos Humanos	Monitorização de todos os <i>email</i> .	Anual	Aquisição de competências e responsabilidade para representar o departamento de recursos humanos do Hotel Faro.
Responsável pelo mapa de férias	Registo de férias de todos os funcionários.	Anual	Permite controlar o saldo de férias.
Implementação de uma proposta anual de férias	Os colaboradores podem planear antecipadamente os períodos de férias de todo o ano.	Anual	Este mecanismo possibilita às chefias articular antecipadamente os horários para assegurar o serviço normal.
Elaboração de uma ficha de funcionário	A implementação deste documento permite que o colaborador registre toda a informação pessoal importante para fins de tratamentos de dados pelos recursos humanos.	Anual	Os dados estão compilados num só documento, no qual o funcionário declara que a informação é verdadeira através da sua assinatura, o que salvaguarda a empresa.
Elaboração de uma declaração para reproduzir documentos de identificação pessoal	De acordo com a legislação em vigor, é necessário o consentimento da pessoa para reproduzir o documento de identificação pessoal. Neste sentido, foi concebido um documento para este efeito.	Anual	A pessoa autoriza formalmente a cópia de documentos pessoais, salvaguardando a empresa de situações futuras.
Criação de uma base de dados para estagiários	Foi construída uma base de dados para os estagiários que compila a informação pessoal e da instituição de ensino.	Anual	Facilita a procura de informação e evita a perda de dados.

Acompanhamento de estágios	Celebração de protocolos entre o Hotel Faro e entidades de ensino. Acolhimento e acompanhamento dos estagiários. Envio de documentação, fichas de assiduidade e de avaliação para as instituições de ensino.	Anual	O acompanhamento dos estagiários permite conhecer o seu desempenho, informação útil caso a empresa decida avançar com a contratação.
Controlo de pontualidade e assiduidade	Registo de faltas e atrasos dos funcionários.	Anual	Tarefa importante para a avaliação dos colaboradores.
Aniversários dos colaboradores	O aniversário dos colaboradores está registado no Outlook que relembra quando os trabalhadores fazem anos. Esta informação é enviada para a direção e é enviado um <i>email</i> aos funcionários a desejar parabéns (ação implementada pela aluna).	Anual	Com esta ação o aniversariante sente-se valorizado e acarinhado pela equipa.
Admissão e cessação de trabalhadores na Segurança Social	Processo de natureza obrigatória no momento de entrada e saída de trabalhadores, através do qual o Instituto de Segurança Social determina os respetivos descontos.	Anual	A comunicação a este órgão deve respeitar os prazos de entrada e saída de funcionários, a fim de não prejudicar o trabalhador e a empresa.
Admissão e cessação de trabalhadores no Fundo de Compensação	Procedimento efetuado na entrada e saída de trabalhadores que permite criar uma bolsa de compensação que ajuda o pagamento de indemnizações em caso de cessação do contrato de trabalho por iniciativa da entidade patronal.	Anual	A comunicação a este órgão deve respeitar os prazos de entrada e saída de funcionários, a fim de não prejudicar o trabalhador e a empresa.
Realização de contratos de trabalho e adendas	O contrato de trabalho é um elemento importante que determina o vínculo do trabalhador à empresa, no qual consta todas as condições acordadas entre a empresa e o colaborador. As adendas são documentos que renovam os contratos de trabalho, podendo conter uma atualização a algumas condições.	Anual	Este documento salvaguarda os direitos do trabalhador e da empresa.

Controlo da caducidade de contratos de trabalho	As datas de término dos contratos são comunicadas à direção e chefias que determinam a renovação ou cessação dos mesmos.	Anual	O controlo da caducidade dos contratos de trabalho determina o futuro dos colaboradores. As falhas de comunicação podem refletir-se na renovação automática de contratos, sem a possibilidade de decisão da empresa.
Cessação de contratos de trabalho	Proceder ao término do vínculo contratual do colaborador com a empresa e realizar o fecho de contas.	Anual	Esta tarefa tem de ser realizada com a máxima atenção para não prejudicar o colaborador e a empresa.
Realização de termos de responsabilidade	Estes documentos são concebidos para os materiais facultados ao trabalhador no momento de admissão.	Anual	Os termos de responsabilidade salvaguardam a empresa em caso de perda, dano ou não entrega dos materiais facultados ao trabalhador no momento de admissão.
Monitorização do correio	Receção e envio de correspondência inerente ao departamento de recursos humanos.	Anual	Possibilidade de controlar o correio.
Processamento Salarial	Efetuada através do programa <i>Wintouch</i> .	Anual	Tarefa de grande responsabilidade, uma vez que é necessário ter em conta o registo mensal dos trabalhadores que determina se há retribuições ou descontos a aplicar para além do vencimento base.
Apoio legislativo	Esclarecimento de dúvidas perante o ACT, AHETA, CT e outros órgãos.	Anual	A legislação laboral está em constante alteração, tendo de ser acompanhada pelo empregador. Por forma a respeitar a legislação em vigor, é necessário consultar órgãos entendidos na matéria e recorrer ao Código do Trabalho.
Contacto com entidades externas	Abordagem a entidades externas por assuntos relacionados com o departamento de recursos humanos.	Anual	Possibilidade de ganhar contactos úteis para o futuro.

Desenvolvimento de atividades <i>team building</i>	Organização de atividades <i>team building</i> em conjunto com as chefias. Desenvolvimento de atividades de acordo com as características das equipas de cada departamento.	Anual	Fomenta o espírito de equipa e aproxima pessoas.
Celebração de protocolos com entidades externas	Semelhante a um contrato, definindo a relação entre entidades.	Anual	Salvaguarda os direitos e deveres de cada uma das partes.
Controlo de medicina no trabalho	Controlo dos colaboradores que vão a consultas de medicina no trabalho; marcação de consultas; receção e arquivo de fichas de aptidão.	Anual	Estas consultas além de serem de natureza obrigatória, verificam se o funcionário está apto para trabalhar. Algumas pessoas não têm hábito ou possibilidade de consultar um médico, sendo esta uma maneira de proporcionar este acompanhamento.
Implementação de uma convocatória para as consultas de medicina do trabalho	Este documento indica o dia, hora e local da consulta, no qual o colaborador declara ter conhecimento desta informação.	Anual	Salvaguarda a empresa em caso do colaborador não comparecer à consulta ou argumentar que não teve conhecimento desta informação.
Elaboração e divulgação de comunicados	Os comunicados contêm informação importante que deve ser do conhecimento dos colaboradores, pelo que a divulgação é feita via <i>email</i> profissional e em formato físico a afixar junto do relógio de ponto para aqueles que não têm correio eletrónico do hotel.	Anual	Manter os trabalhadores informados e garantir que todos têm conhecimento da informação.
Responsável pelos cacifos dos funcionários	Atribuição de cacifos.	Anual	Possibilita o controlo de cacifos.
Acompanhamento de acidentes no trabalho	Acompanhamento dos processos de acidentes de trabalho com a seguradora e unidades de saúde.	Anual	Averiguar se o funcionário está a ter o acompanhamento da seguradora.
Responsável pelo sistema de picagem de ponto	Registo e controlo de funcionários no sistema de picagem de ponto.	Anual	Permite verificar todas as entradas e saídas do local de trabalho.

Controlo de feriados trabalhados	Elaboração de listagens de colaboradores que trabalharam em dias de feriados.	Anual	Informação importante para introduzir no programa de processamento salarial, uma vez que os feriados são retribuídos a 200%.
Elaboração de uma lista de contactos internos	Conceção de uma lista de contactos internos, tanto telefónico como <i>email</i> profissional, organizada por departamento. Esta lista foi divulgada por todas as seções.	Janeiro	Facilita a consulta tanto para novos colaboradores e como para os restantes trabalhadores, face à diversidade de extensões telefónicas e <i>emails</i> profissionais.
Repreensões disciplinares	Documentos com a finalidade de repreender os colaboradores por comportamentos impróprios. Relata os acontecimentos incorretos.	Anual	Serve para chamar à atenção dos colaboradores e para corrigir comportamentos indesejados.
Acordo de ginásio para staff	Parceria efetuada com um ginásio para os colaboradores do Hotel Faro usufruir de descontos na mensalidade.	Agosto	Medida que visa o bem-estar dos colaboradores. Incentivo de um estilo de vida saudável e equilibrado.
Rastreio Visual	Rastreio visual gratuito efetuado no Hotel Faro para os funcionários, organizado pela aluna.	Abril	Medida que visa o bem-estar e saúde dos colaboradores. Possibilitou detetar alguns problemas visuais.
Relatório Único	Consiste num documento de entrega obrigatória pela entidade patronal com informação de todos os trabalhadores ao seu serviço.	Março	O auxílio na elaboração do relatório único permitiu adquirir competências para a sua realização.
Implementação de uma base de dados para registar faltas	A implementação desta base de dados permite registar as faltas dos colaboradores com o respetivo motivo.	Junho	Contabiliza o histórico de faltas dos funcionários, que segundo o art.º 351 do CT em cada ano civil as faltas injustificadas, 5 seguidas ou 10 interpolados, podem determinar a suspensão do trabalhador.

Tabela Salarial	Criação de uma tabela de salários de acordo com os departamentos e categorias profissionais, contendo o nome dos colaboradores. Este documento é atualizado quando se verificam alterações nos vencimentos.	Maio	Facilita a consulta de informação relativa a salários.
Outras Tarefas			
Apoio à Direção	O apoio à direção passa por: participar em reuniões, enviar alguns <i>emails</i> e correspondência e arquivar documentos.	Anual	Permite um contacto próximo com a direção geral do hotel.
Acompanhamento e apoio na organização de eventos	Ao longo do ano desenvolvem-se alguns eventos tanto para hóspedes como para os colaboradores. Para que estes eventos aconteçam e sejam um sucesso é necessária ajuda de todos os trabalhadores.	Anual	Experiência que estimula o espírito de equipa, aquisição de conhecimentos de outros departamentos e permite a criação de novos contactos.
Requisição de material para o departamento administrativo	Responsável por requisitar o material de escritório para o departamento de trabalho ao economato.	Anual	Controlo do <i>stock</i> para que não falte nenhum material.
Atualização dos contactos externos na base de dados	Todos os contactos realizados pelos diversos departamentos são enviados semanalmente para a aluna que é responsável por atualizar a base de dados inerente a contactos externos.	Anual	Impede a perda de contactos importantes que são necessários para futuras consultas.
Implementação da reciclagem no escritório	Por iniciativa própria, colocaram-se de caixotes do lixo destinados à separação da reciclagem, sendo a aluna a responsável por fazer a separação nos respetivos ecopontos.	Anual	Iniciativa que visa educar os colaboradores a adotar uma conduta de responsabilidade ecológica.
Participação na elaboração dos <i>flyers</i> dos passeios de barco	Elaboração de pequenas traduções e formatação de textos.	Março	Adquirir conhecimentos acerca dos serviços prestados pelos Skippers.
Elaboração de um mapa com os passeios marítimos	Execução de um mapa informativo que distingue os três roteiros na Ria Formosa efetuados pelos Skippers.	Março	Adquirir conhecimentos acerca dos serviços prestados pelos Skippers.

Participação na prenda de Páscoa para os funcionários

Elaboração de etiquetas alusivas à Páscoa, com uma mensagem da direção, para colocar em folares que foram distribuídos aos funcionários pela aluna em conjunto com a Diretora Geral.

Março

É necessário criar momentos semelhantes para que os funcionários sintam-se valorizados pela organização.