

Adriana Monteiro Guerreiro

Gestão de Recursos Humanos no grupo Luna -
processamento salarial, contratos de trabalho e
comunicação interna e externa

Avaliação de desempenho e Necessidades de formação



Adriana Monteiro Guerreiro

Gestão de Recursos Humanos no grupo Luna -
processamento salarial, contratos de trabalho e
comunicação interna e externa

Avaliação de desempenho e Necessidades de formação

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Prof. Dr. Joaquim Pinto Contreiras



2021

Gestão de Recursos Humanos no grupo Luna - processamento salarial, contratos de trabalho e comunicação interna e externa

Avaliação de desempenho e Necessidades de formação

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Adriana Monteiro Guerreiro

(Adriana Monteiro Guerreiro)

©Copyright: Adriana Monteiro Guerreiro

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.

Agradecimentos

Chegada esta etapa do meu percurso académico é imprescindível agradecer a todos os que de alguma forma contribuíram para que aqui tivesse chegado.

Tenho de agradecer à Universidade do Algarve e a todos os docentes pelos ensinamentos transmitidos, a Ualg foi sem dúvida uma segunda casa, durante a licenciatura e durante o mestrado.

Aproveito também para agradecer aos meus orientadores: Prof. Dr. Joaquim Pinto Contreiras por parte da Universidade do Algarve e a Dr.^a Alexandra Luz por parte do Grupo Luna Hotels & Resorts pela disponibilidade, apoio e pelos conhecimentos transmitidos.

Agradeço também ao Grupo Luna por me ter proporcionado esta hipótese de aprendizagem e a todos os colegas do DRH pela simpatia, receptividade e auxílio prestado.

A minha família e amigos também tiveram um importante papel neste desafio por estarem sempre presentes e prontos a ajudar e por me apoiarem mesmo nos momentos de maior pressão. Um especial obrigado à minha mãe por sempre me ter apoiado ao longo da vida e incentivado a perseguir os meus objectivos.

Deixo assim o meu muito obrigado não só a todos os que já referi mas também àqueles com quem me cruzei ao longo da vida e que me apoiaram, desafiaram ou incentivaram a não desistir e a tentar alcançar os meus objectivos.

Resumo

A gestão de recursos humanos é essencial para o bom funcionamento das empresas e para a motivação do cliente interno pelo que é importante ter presente quais os seus principais desafios.

Integrado no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Algarve, o presente relatório irá abordar temas atuais relativamente às funções desempenhadas pelos Recursos humanos, com especial ênfase para a formação por estar fortemente ligada ao projeto desenvolvido.

Tendo em conta que o estágio decorreu na sede do Grupo Luna Hotels & Resorts serão também abordados temas como a hotelaria e o turismo. Trata-se de um grupo que é constituído por unidades hoteleiras dispersas pelo país, tendo por isso que se adaptar à sazonalidade das diferentes zonas.

O Estágio teve uma duração de aproximadamente nove meses sendo por isso possível aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado e obter uma visão mais abrangente sobre os recursos humanos.

Serão descritas as principais actividades desenvolvidas durante o estágio e as funções desempenhadas pelo departamento, bem como as aprendizagens pretendidas e os objectivos alcançados.

Foi uma aprendizagem muito significativa a realização do presente relatório e projeto, pois foi necessário imensa pesquisa, raciocínio, dedicação e empenho.

Palavras Chave: Gestão de Recursos Humanos; Formação; Avaliação do Desempenho; Hotelaria

Abstract

Human resources management is essential for the good functioning of companies and for the motivation of the internal customer, so it is important to keep in mind the main challenges.

As part of the Master in Human Resources Management at the University of Algarve, this report will address current issues regarding the functions performed by Human Resources, with a special emphasis on training as it is strongly linked to the developed project.

Bearing in mind that the internship took place at the headquarters of the Luna Hotels & Resorts Group, topics such as hospitality and tourism will also be addressed. It is a group that consists of hotel units scattered throughout the country, therefore having to adapt to the seasonality of the different areas.

The internship lasted approximately nine months and it is therefore possible to deepen the knowledge acquired during the Master's degree and obtain a more comprehensive view on human resources. The main activities developed during the internship and the functions performed by the department will be described, as well as the intended learning and the objectives achieved.

The realization of this report and project was a very significant learning experience, as it required immense research, reasoning, dedication and commitment.

Keywords: Human Resources Management; Formation; Performance Evaluation; Hospitality

Índice Geral

Agradecimentos.....	V
Resumo.....	VI
Abstract	VII
Índice Geral	VIII
Índice de Figuras	X
Índice de Gráficos	XI
Índice de Tabelas.....	XII
Lista de Abreviaturas	XIII
Introdução.....	1
Capítulo 1- O Estágio Curricular	3
1.1. O Grupo Luna	4
1.2. Atividades Desenvolvidas	8
1.2.1. Organização periódica dos ficheiros dos colaboradores	8
1.2.2. Apoio à conferência mensal dos mapas de presença.....	10
1.2.3. Apoio no processamento salarial.....	12
1.2.4. Apoio na elaboração de contratos de trabalho, renovações e cessações de contratos de trabalho.....	13
1.2.5. Apoio na implementação de novos procedimentos, apoio ao desenvolvimento de programas de formação profissional, formação inicial, entre outras.....	14
1.2.6. Apoio à comunicação do Departamento com o cliente interno e demais Unidades Hoteleiras	15
1.2.7. Apoio à comunicação externa do Departamento de Recursos Humanos, na área do recrutamento, captação de capital humano, e apresentação do Grupo Hoteleiro ao exterior	16
1.3. Outras atividades do DRH.....	17
1.4. Reflexão crítica sobre o estágio	18
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico.....	19

2.1. A Gestão de RH	19
2.1.1 Recursos Humanos na Hotelaria	22
2.1.2 Função Administrativa	24
Capítulo 3 – Projeto: Avaliação de desempenho e Necessidades de formação	26
3.1. Introdução	26
3.2. Enquadramento Teórico	27
3.2.1. Gestão de desempenho	29
3.2.2. Avaliação do desempenho.....	30
3.2.3. Competências e Conhecimento	32
3.2.4. Formação Profissional e Identificação de Necessidades de Formação	34
3.3. Questões a responder:.....	37
3.4. Metodologia	38
3.5. Relevância do Projeto.....	39
3.6. Apresentação dos Resultados	40
3.7. Discussão dos Resultados.....	51
3.8. Identificação das principais necessidades de formação para cada setor:.....	57
3.9. Considerações finais do projeto	59
Conclusão	60
Referências bibliográficas	62
Apêndices:.....	65
Apêndice A: Tabelas relativas às várias áreas abrangidas pelas formações.....	66
Anexos:.....	70
Anexo 1 – Ranking dos Grupos Hoteleiros no ano de 2017 e 2018.....	71
Anexo 2 – Unidades Hoteleiras do Grupo Luna Hotels & Resorts.....	72
Anexo 3 – Ficha de avaliação de desempenho e condições de trabalho	74
Anexo 4 – Ficha de avaliação contínua.....	76

Índice de Figuras

Figura 1 - Presença do grupo Luna em Portugal -----	5
Figura 2 - Distribuição das Unidades Hoteleiras -----	6
Figura 3 - Organigrama do Grupo -----	7

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Percentagem dos colaboradores que selecionaram ou não alguma formação -----	41
Gráfico 2 - N° de inscritos nas formações em línguas -----	43
Gráfico 3 - N° de inscritos nas formações relativas ao alojamento -----	44
Gráfico 4 - N° de inscritos nas formações relativas ao housekeeping -----	45
Gráfico 5 - N° de inscritos nas formações relativas ao F&B-----	46
Gráfico 6 - N° de inscritos nas formações relativas à manutenção-----	47
Gráfico 7 - N° de inscritos nas formações relativas às chefias -----	48
Gráfico 8 - Percentagem de inscritos nas formações gerais-----	50

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Principais necessidades de formação	57
Tabela 2 - Inscrições nas formações relativas a alojamento/receção	66
Tabela 3 - Inscrições nas formações relativas a andares/housekeeping	67
Tabela 4 - Inscrições nas formações relativas a F&B	67
Tabela 5 - Inscrições nas formações relativas à Manutenção.....	68
Tabela 6 - Inscrições nas formações relativas à Chefia.....	68
Tabela 7 - Inscrições nas formações gerais	69

Lista de Abreviaturas

AD: Avaliação do Desempenho

CV: Curriculum Vitæ

DRH: Departamento de Recursos Humanos

F&B: Food and Beverage

GD: Gestão do Desempenho

GRH: Gestão de Recursos Humanos

INE: Instituto Nacional de Estatística

INOFOR: Instituto para a Inovação na Formação

SST: Saúde e segurança no trabalho

St. Op.: Standards Operacionais

UH: Unidade Hoteleira

Introdução

Para concluir o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Algarve, surgem no 2º ano três opções díspares: a realização de um estágio e relatório, a elaboração de um projecto, ou a redacção de uma dissertação. Todas pareceram ser propostas bastante interessantes, mas o estágio acabou por ser a opção eleita.

Não foi uma decisão simples, mas tendo em conta que a área de formação inicial da estagiária (Ciências da Comunicação) estava pouco ligada à GRH, e que nunca tinha exercido uma profissão ligada a esta última, achou por bem optar pelo estágio para conseguir desenvolver competências práticas, e uma vez que venha a trabalhar nesta área, encontrar-se assim mais preparada e melhor capacitada para o fazer.

O presente relatório surge para dar a conhecer as atividades realizadas no decorrer do estágio no Grupo Luna Hotels & Resorts, que teve como orientadores o Professor Doutor Joaquim Pinto Contreiras por parte da Universidade do Algarve e a Mestre Alexandra Luz por parte do Grupo Luna Hotels & Resorts.

O estágio teve a duração de 1260 horas e decorreu entre o dia 03 de Junho de 2019 e o dia 31 de Janeiro de 2020, com uma carga horária de 40 horas semanais.

A estrutura do relatório será dividida em vários capítulos e subcapítulos, sendo que os principais serão o Enquadramento Teórico, a Caracterização da Empresa, a Descrição das Tarefas Desempenhadas, o Projeto, a Reflexão Crítica sobre o Estágio, a Apresentação dos Resultados, a Discussão dos Resultados e a Conclusão.

Os principais objetivos do estágio passam por permitir o contacto direto com os procedimentos e formas de intervenção empresarial na área dos Recursos Humanos, potenciar a aplicação de instrumentos teóricos, modelos e técnicas de Recursos Humanos no contexto de trabalho, bem como proporcionar a aprendizagem de conhecimentos práticos e realistas no âmbito da gestão de Recursos Humanos

As actividades inicialmente definidas para desenvolver ao longo das 1260 horas foram a organização periódica dos ficheiros dos colaboradores; Apoio à conferência mensal dos mapas de presença (faltas, férias, feriados, recuperações e trabalho suplementar); Apoio no processamento salarial; Apoio na elaboração de contratos de trabalho, renovações e cessações de contratos de trabalho; Apoio na implementação de novos procedimentos; Apoio ao desenvolvimento de programas de formação

profissional, formação inicial, entre outras; Apoio à comunicação do Departamento com o cliente interno e demais Unidades Hoteleiras; Apoio à comunicação externa do Departamento de Recursos Humanos, na área do recrutamento, captação de capital humano, e apresentação do Grupo Hoteleiro ao exterior.

No final do estágio o objetivo é que se obtenha a capacidade de identificar as várias áreas de intervenção de Recursos Humanos, possuir capacidades de aplicação de instrumentos teóricos, modelos e técnicas em contexto de trabalho, bem como, a participação ativa nas decisões de planeamento nas diversas vertentes dos Recursos Humanos.

As atividades definidas e desenvolvidas enquadram-se na matéria lecionada ao longo das aulas do mestrado em Gestão de Recursos Humanos e permitem aprofundar e dar uso aos conhecimentos adquiridos. As temáticas abordadas nas aulas de enquadramento jurídico foram úteis para a elaboração de contratos, bem como as temáticas de gestão estratégica de recursos humanos e marketing interno que foram também uma mais-valia no apoio à implementação de novos procedimentos, no apoio ao desenvolvimento de programas de formação profissional e à comunicação do Departamento com o cliente interno e externo.

Relativamente ao projeto a desenvolver no decorrer do estágio, irá recair sobre a temática da avaliação do desempenho, com especial foco na identificação de necessidades de formação. Através da análise detalhada das respostas obtidas nas fichas de avaliação de desempenho e condições de trabalho irá ser possível verificar o interesse demonstrado pelos colaboradores nas formações disponibilizadas pelo grupo e tirar conclusões relativamente às necessidades de formação e que se esperam úteis para o DRH.

Ao longo do estágio e do mestrado foram vários os ensinamentos transmitidos e o presente relatório permitirá espelhar alguns deles de forma tão sucinta e clara como possível.

Capítulo 1- O Estágio Curricular

Uma vez que a estagiária já tinha realizado um estágio curricular para conclusão de Licenciatura (embora com uma duração bastante mais reduzida, cerca de 260 horas), e que considerou esta prova bastante positiva e enriquecedora, decidiu então adicionar mais uma experiência enquanto estagiária, ao seu percurso académico.

No primeiro dia de estágio foram apresentadas as instalações e os colegas e explicadas algumas noções gerais sobre a empresa e sobre as actividades a realizar.

Foi dada a oportunidade de executar várias actividades no decorrer do estágio e de observar o trabalho dos diversos elementos do departamento, na realização das tarefas necessárias ao dia-a-dia da empresa.

“Entende-se por estágio a presença de um formando ou técnico numa organização, à qual não está contratualmente ligado de forma permanente, com o objetivo essencial de completar ou aprofundar a respetiva formação de base.” (Cardim, J.C., 2012)

Esta é uma medida que tem imensas vantagens e que se torna enriquecedora para ambas as partes (entidade acolhedora e estagiário), pois não só permite obter uma visão mais abrangente sobre a área a exercer, como contribui para o desenvolvimento de competências e de métodos de trabalho.

De acordo com (Pinto, M. 2019) “a realização de um estágio curricular tem diversas vantagens para o desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes e é, sem dúvida, vista como um requisito para um ingresso mais facilitado no mercado de trabalho.” Para muitos estudantes esta experiência é a mais próxima que têm do mercado de trabalho, antes de realmente exercerem uma profissão e por isso ajuda a criar futuros trabalhadores mais capacitados.

Para a empresa é uma forma de suprimir uma necessidade em termos de mão-de-obra, necessidade essa que pode ser temporária (substituir uma baixa, reforço de equipa durante uma época específica, etc.) ou permanente (substituir um colaborador que saiu, surgimento de um novo posto de trabalho). Caso a empresa pretenda contratar o estagiário assim já fica a saber se este se adapta às funções e à equipa.

1.1. O Grupo Luna

Presidido por José Procópio Lourenço dos Santos, o Grupo Luna Hotels & Resorts, teve o seu início de atividade em 1993, e até à atualidade explora unidades hoteleiras de 3 e 4 estrelas.

Segundo o seu *site* oficial, “A LUNAHOTEIS S.A, empresa de capital português, insere-se no âmbito da actividade turística, com uma clara e dinâmica aposta estratégica neste sector. Em 2006, criou a marca LUNA HOTELS & RESORTS, que funde as actuais unidades num conceito harmonioso de bem estar, qualidade e hospitalidade, segmentando-os por Golf & Garden | Beach & Sun | Business & Leisure.”.

O grupo tem uma gestão dinâmica e empreendedora atenta às exigências do mercado, numa filosofia de contínua inovação refletindo-se na obtenção de bons resultados.

Quando o estágio teve início, o grupo detinha 15 unidades hoteleiras, 14 situadas em Portugal continental, maioritariamente no Algarve e zona Centro, e uma sítio em Angola, denominada de Luna Zombo. Atualmente a Unidade Luna Zombo já não pertence ao grupo.

No Algarve o Grupo Luna Hotels & Resorts tem sete unidades hoteleiras, sendo que quatro são em Albufeira: Luna Clube Oceano, Luna Hotel da Oura, Luna Miramar Club, Luna Solaqua, duas no Alvor: Luna Alvor Village e Luna Alvor Bay, e uma em Vilamoura: Luna Olympus. No Centro existem seis Unidades, três na Serra da Estrela: Luna Chalets da Montanha, Luna Hotel Serra da Estrela e Luna Hotel dos Carqueijais, uma em Setúbal, Luna Esperança Centro, uma em Fátima, Luna Fátima Hotel e uma em Abrantes, Luna Hotel Turismo. No Norte situa-se o Luna Arcos Hotel.

O Grupo Luna adquiriu mais uma Unidade Hoteleira na zona Centro sítio em Tábua e intitulada de Luna Hotel de Tábua, que iniciou a sua atividade no dia 15 de Agosto de 2020 (após o término do período de estágio).

A Luna Hotels & Resorts cresceu com uma visão integrada de negócio, permitindo-lhe hoje dispor de um vasto inventário assente em localizações privilegiadas, oferecendo unidades que disponibilizam infra-estruturas direcionadas aos segmentos mais relevantes da oferta turística: Lazer, Negócios e Desporto. Também ao

nível de regime de alojamento os clientes encontram nas unidades da Luna Hotels opções diferenciadas. No mercado angolano o foco está dirigido para o segmento corporate, com forte aposta em relações comerciais com empresas de grande dimensão.

Relativamente à sua Visão pode referir-se que a mesma centra-se em ofertas turísticas diferenciadas e personalizadas, com relações diretas e contínuas com o cliente para adequar o serviço às suas expetativas. Esta Visão antecipa a tendência do mercado em procurar experiências e produtos individualizados e à medida de cada nicho ou mercado.

Desde a sua génese que a Luna Hotels & Resorts assume como missão garantir aos seus clientes níveis de qualidade coerentes com os segmentos de três e quatro estrelas, quer ao nível do atendimento ao cliente quer na qualidade do alojamento, bem como em todos os outros serviços que disponibiliza. Esta premissa permite ter hoje uma relação de confiança com todos os parceiros do setor, e principalmente com empresas de relevante importância para a sua atividade.

De acordo com o seu *site* oficial o Grupo tem como objectivos investir, criar, gerir e oferecer toda uma gama dirigida ao Núcleo Familiar, Desportivo e Empresarial, consolidando a sua posição no mercado, enfrentando novos desafios com o rigor de sempre e assumindo como missão oferecer a todos os hóspedes uma experiência diferente e memorável em cada estadia.

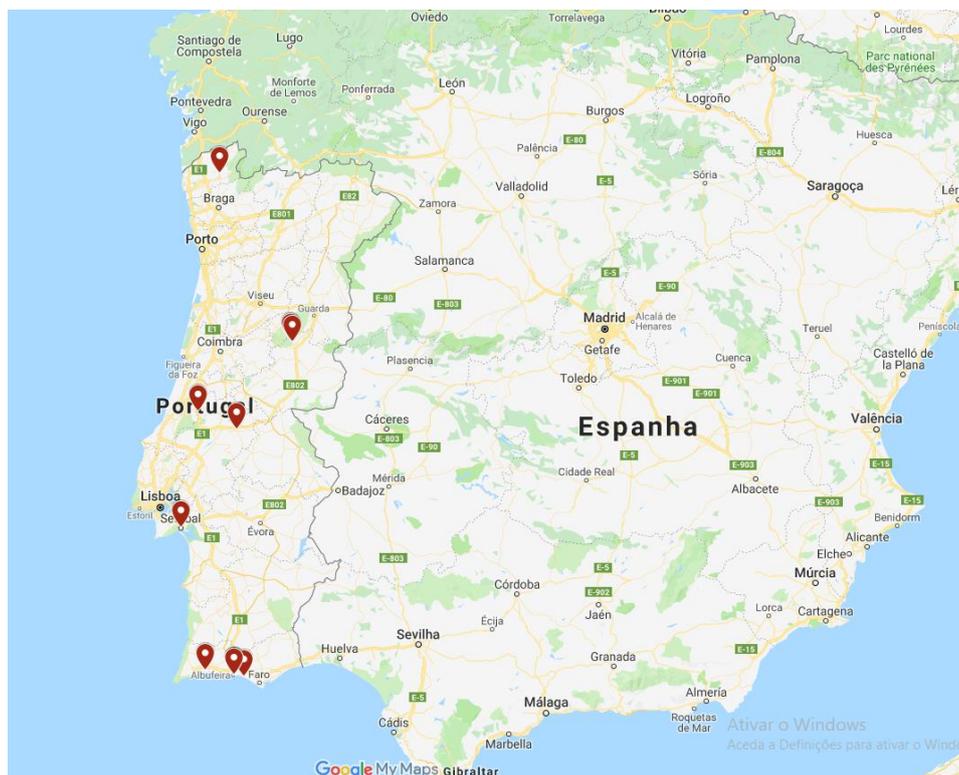


Figura 1 - Presença do grupo Luna em Portugal

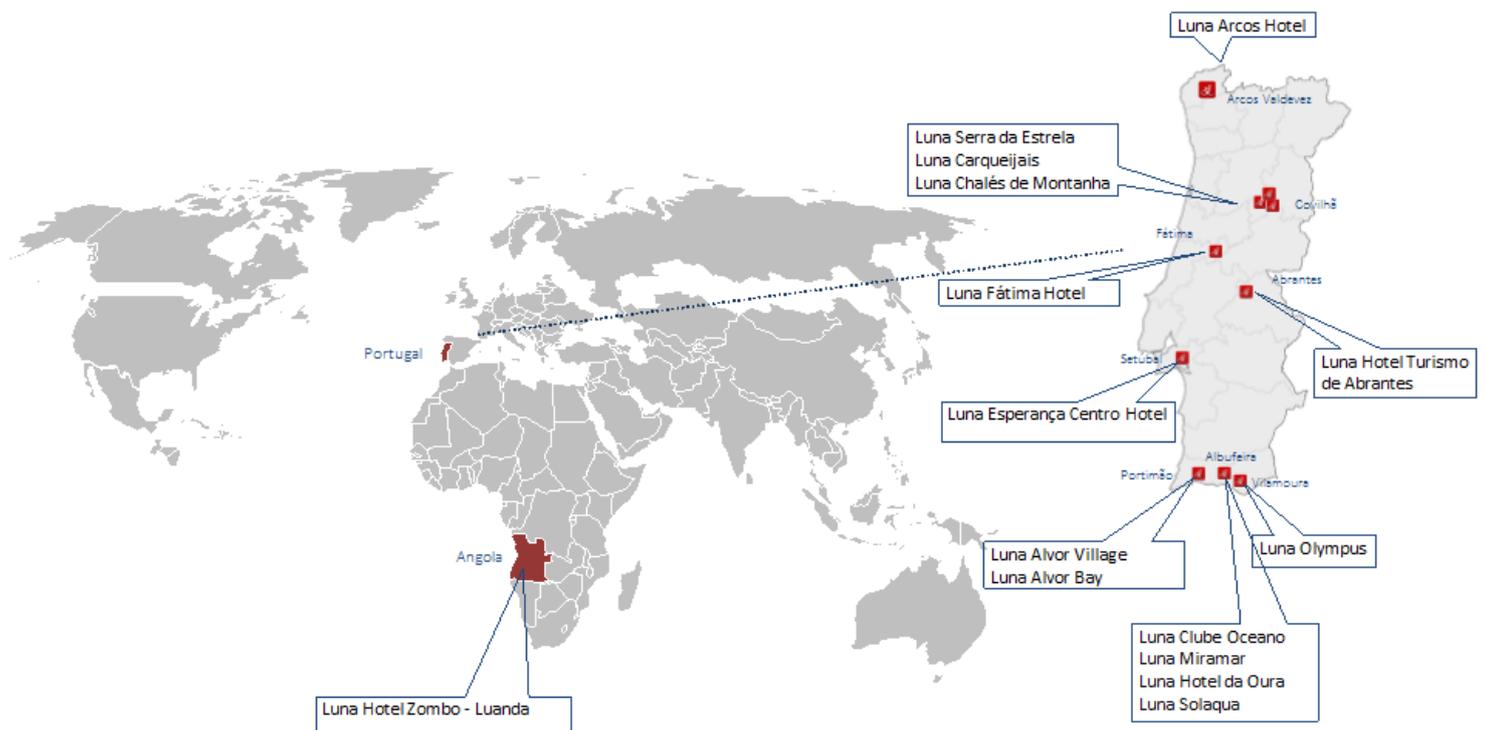


Figura 2 - Distribuição das Unidades Hoteleiras

Fonte: Grupo Luna

As duas imagens acima representam a distribuição das Unidades Hoteleiras do grupo aquando da realização do estágio e facilitam a compreensão da disposição dos hotéis. No anexo 2 é também possível ver uma pequena descrição de cada hotel bem como a sua classificação em estrelas e o local exato onde se localizam.

Uma das formas de avaliar os hotéis em Portugal é através do Atlas da Hotelaria, que se trata de um documento que reúne e resume informações sobre o setor hoteleiro em Portugal, no geral pode dizer-se que “O Atlas da Hotelaria Deloitte compreende uma análise do portfolio de oferta de alojamento, revela a distribuição no território de estabelecimentos hoteleiros, e define os novos desafios e oportunidades do sector face ao actual enquadramento económico”.

Segundo o Atlas da Hotelaria 2018 Deloitte, nesse mesmo ano o Grupo Luna encontrava-se em 19º lugar no ranking dos grupos hoteleiros a nível nacional, subindo uma posição em relação a 2017, como se pode comprovar no anexo 1.

No ano de 2019 a posição do grupo não se modificou, mantendo o 19º lugar na tabela e em 2020 subiu para o 18º lugar.

O Grupo tem uma equipa de gestão altamente qualificada e experiente com cerca de 30 elementos nas diversas áreas funcionais que, a partir da Sede em Albufeira, apoiam todas as estruturas organizacionais criadas para a gestão das diferentes unidades.

Esta estrutura, representada de forma resumida pelo seguinte organigrama, apoia a gestão de todas as unidades do Grupo Luna Hotels & Resorts.

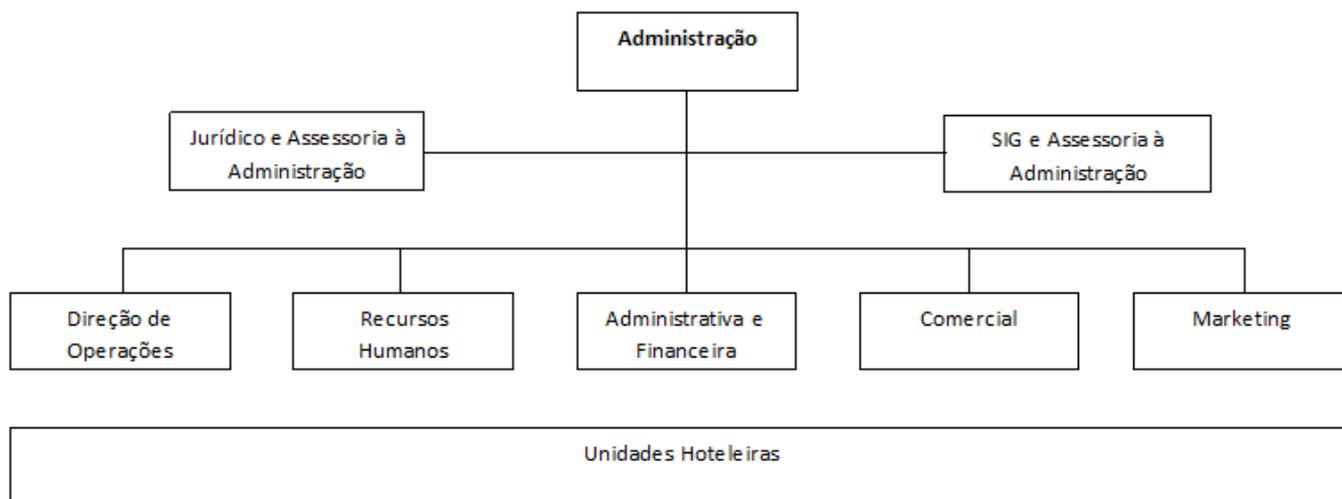


Figura 3 - Organigrama do Grupo

Fonte: Grupo Luna

1.2. Atividades Desenvolvidas

As actividades inicialmente definidas para desenvolver ao longo das 1260 horas foram a organização periódica dos ficheiros dos colaboradores, o apoio à conferência mensal dos mapas de presença (faltas, férias, feriados, recuperações e trabalho suplementar), o apoio no processamento salarial, apoio na elaboração de contratos de trabalho, renovações e cessações de contratos de trabalho, apoio na implementação de novos procedimentos, apoio ao desenvolvimento de programas de formação profissional, formação inicial, entre outras, apoio à comunicação do Departamento com o cliente interno e demais Unidades Hoteleiras, apoio à comunicação externa do Departamento de Recursos Humanos, na área do recrutamento, captação de capital humano, e apresentação do Grupo Hoteleiro ao exterior.

Existiu oportunidade de desenvolver todas estas actividades e, apesar de ter sido dada especial atenção a algumas actividades em detrimento de outras, de acordo com as necessidades, todos os conhecimentos essenciais foram transmitidos.

1.2.1. Organização periódica dos ficheiros dos colaboradores

Cada funcionário tem um processo composto por duas partes: uma física e outra digital. Na pasta pessoal de cada colaborador a informação é distribuída/organizada por 5 pastas denominadas de Admissão, Renovação, Assiduidade, Ocorrências, Fecho de Contas e Outros. A pasta Admissão é a que reúne todos os documentos necessários à admissão de um colaborador, ou seja o seu documento de identificação (Cartão de cidadão, ou Título de residência caso seja um cidadão estrangeiro), o currículo, as fichas de Admissão e de Inscrição, a Declaração de IRS e da Segurança Social, o regulamento Interno, o contrato de trabalho, os fundos de compensação e de garantia de compensação de trabalho, o comprovativo do IBAN, a declaração de duodécimos e, caso o trabalhador necessite e o requisite, a autorização de alojamento, entre outros.

Caso o indivíduo a contratar seja menor serão necessários outros documentos, tais como o comprovativo de matrícula no ano letivo seguinte e o consentimento dos pais, através de um documento escrito onde dizem autorizar o seu educando a trabalhar no seu período de férias escolares, no estabelecimento escolhido para o efeito. Tratando-se de um cidadão estrangeiro são também necessários mais documentos tais como o comprovativo do NISS, NIF, o título de residência/cartão de residência, passaporte e a manifestação de interesse do SEF.

A Unidade Curricular de Enquadramento Jurídico das Relações Laborais foi útil para perceber e ganhar bases sobre os contratos e os documentos necessários à contratação, bem como para a verificação de horários praticados (máximo de 40h semanais, máximo 5h seguidas), e para a contabilização das férias.

Uma das principais tarefas do estágio e a primeira que foi realizada, passou pela digitalização de todos estes documentos anteriormente referidos e pela sua organização nas respetivas pastas, cada documento tem um nome específico que lhe deve ser atribuído de modo a facilitar o processo de procura e organização de dados, Ex: DP010_00459_Contrato. Sempre que é feita uma nova contratação é necessário colocar os dados do novo colaborador num documento de Excel onde constam todos os trabalhadores ativos das várias unidades e departamentos, a cada colaborador será atribuído um número (Código de funcionário). Seguidamente é criada uma pasta na secção correspondente (Andares, Restauração, Receção, etc.) e será denominada pelo nome do funcionário e NIF, para que seja mais fácil de identificar e de pesquisar.

Especialmente nos meses de verão estas tarefas ocuparam grande parte do tempo de estágio, pois neste período as contratações no geral são mais frequentes, especialmente na área da hotelaria em que são necessários reforços para dar resposta ao aumento da afluência por parte dos clientes.

1.2.2. Apoio à conferência mensal dos mapas de presença

Outra das tarefas elaboradas quinzenalmente consiste na verificação das folhas de presença enviadas pelas unidades. É necessário verificar todos os documentos recebidos (Folhas de presença, folhas de Trabalho suplementar, Boletins de férias e comunicações de faltas) e confrontá-los com o ponto assinado pelos colaboradores para verificar se existem divergências.

Uma vez que os boletins de férias, as comunicações de faltas e as folhas de trabalho Temporário estão aprovados e impressos é necessário encontrar o respetivo processo dos colaboradores a que esses ficheiros correspondem e realizar o registo manual das férias, feriados trabalhados, horas extra e recuperações, numa folha própria para o efeito.

As férias têm de ser inseridas em dois ficheiros de Excel para que depois possam ser pagos os subsídios de acordo com a modalidade de pagamento escolhida pelos colaboradores aquando do momento da contratação, existindo para o efeito três hipóteses distintas: receber 100% em duodécimos, receber 50% em duodécimos ou não receber por duodécimos.

É necessário muita atenção a tudo o que nos chega, pois um documento errado tem de ser corrigido, caso seja erradamente validado vai levar a que ocorram discrepâncias entre os saldos de férias/ recuperações ou até mesmo remuneração, e isso deve ser evitado ao máximo.

Outra das funções desempenhadas inicialmente foi verificar se existiam discrepâncias entre os dois ficheiros de saldos de férias (Denominados de Base de Dados e Controlo de Saldo de Férias), confirmando as datas desde o início do ano, e tentar igualá-los, corrigindo os erros e também inserir todos os boletins de férias recebidos até à data nesses ficheiros de Excel. Esta é uma tarefa contínua pois constantemente chegam novos boletins de férias que têm de ser confirmados e inseridos no sistema. Foi uma das tarefas mais complexas e exigiu muita atenção e cuidado, pois tratam-se de muitos colaboradores. Foi necessário verificar todas as folhas de presenças desde o início do ano e verificar se estavam de acordo com os boletins de férias.

Nos ficheiros referidos anteriormente foi também necessário verificar se a informação relativa aos duodécimos estava correta, comparado as informações neles contidas com as declarações de duodécimos preenchidas pelos colaboradores, atribuindo

“100%” a quem pretende receber 100% em duodécimos, “50%” a quem pretende receber 50% em duodécimos e o restante referente ao Subsídio de Natal no mês de Dezembro de cada ano e referente ao Subsídio de férias quando gozar do maior número de férias; “X” para quem quer receber tudo por inteiro; “?” para os casos em que não exista ainda resposta relativamente a esse assunto, como acontece nas contratações mais recentes e “NA” quando não é aplicável, como ocorre nos estágios ou nas contratações através de empresas de trabalho temporário.

Surgiu também a oportunidade de auxiliar na elaboração do mapa de presenças e no ficheiro para registo do trabalho suplementar para o ano de 2020, o que foi uma tarefa bastante importante para compreender melhor como tudo é feito.

1.2.3. Apoio no processamento salarial

Como referido anteriormente é necessário muita atenção aos horários de trabalho praticados para que o salário seja processado de forma assertiva. Assim que chegam as primeiras folhas de presença são impressos todos os documentos que devem ser acrescentados ao processo físico e confirmadas as presenças, faltas (justificadas ou injustificadas) e feriados ou folgas trabalhadas.

Geralmente a conferência de dados é feita por mais de uma pessoa para evitar que alguma informação escape. É redigido um email quando existem questões a esclarecer ou corrigir, identificado a secção e o colaborador em causa, bem como o motivo de duvida, todas as diferenças entre o horário praticado e o estabelecido têm de ser justificadas. É feito um registo das unidades já verificadas para que se possa começar a tratar do processamento salarial das UH já validadas.

Ao realizar o processamento salarial é necessário ter atenção aos descontos para a segurança social, IRS, sindicatos (caso o colaborador seja sindicalizado), ao subsídio de alimentação (que deve ser pago caso o trabalhador não faça as suas refeições no hotel), outros descontos tais como faltas ou baixas e também prémios, diuturnidades, feriados, subsídios de férias ou natal consoante a modalidade de pagamento escolhida (duodécimos, 50% duodécimos ou por inteiro). No que concerne ao desconto mensal de IRS este varia de acordo com o vencimento, o estado civil e o número de dependentes a cargo do colaborador, por isso torna-se necessário consultar as tabelas de retenção na fonte publicadas anualmente.

A empresa aquando da realização do estágio encontrava-se em processo de transição entre softwares de processamento salarial e por isso nem todos os colegas realizavam esta tarefa, no entanto todos contribuíam para a execução da mesma, uns mais direta e outros mais indiretamente.

1.2.4. Apoio na elaboração de contratos de trabalho, renovações e cessações de contratos de trabalho

Os contratos são elaborados consoante um modelo previamente realizado onde é acrescentado a identificação da empresa, a UH onde o colaborador irá desempenhar funções, bem como o seu nome e restantes dados pessoais, a duração do contrato e o tipo de contrato a realizar (a termo certo ou incerto, tempo parcial ou completo, etc.) e se se trata ou não de uma renovação. É importante esclarecer no contrato quais as funções a desempenhar e colocar qual o valor da remuneração, tendo em conta que não pode ser inferior ao ordenado mínimo e que deve estar de acordo com os salários praticados na empresa para os colaboradores com funções semelhantes.

O contrato depois é entregue ao colaborador, que se poderá deslocar à sede para ler e assinar ou então é enviado ao responsável pela UH em causa que o fará chegar ao colaborador e depois encaminhara novamente ao DRH já devidamente assinado.

Ao rececionar os contratos no DRH uma das principais funções a desempenhar era digitalizá-los e guardá-los no processo digital e no processo em papel. Para proceder ao arquivo em papel era necessário encontrar o processo físico que quando se encontra a aguardar documentos ficam separados entre entradas ou renovações consoante o caso. É necessário colocar no Excel todas as informações sobre os colaboradores e utilizar fórmulas que permitam controlar os prazos dos contratos, verificando com a devida antecedência se os mesmos são ou não para renovar, para que possa ser tomada uma decisão atempadamente e informar o colaborador.

Foi também explicado e demonstrado como realizar todo o processo de admissão dos colaboradores, desde o preenchimento da ficha de admissão até ao registo na segurança social, nos fundos de contrato de trabalho e fundos de garantia de contrato de trabalho, bem como as marcações das consultas de medicina no trabalho pois não podem ser ultrapassados os prazos de realização destes pedidos. Para efeitos de controlo era utilizado um ficheiro Excel de verificação de datas e de procedimentos a realizar, que indicava quais os contratos a caducar, quais as consultas de medicina em falta ou a aproximar da data de remarcação, entre outros procedimentos essenciais ao cumprimento de todas as normas exigidas por lei para a contratação, renovação ou para o término de um contrato de trabalho.

1.2.5. Apoio na implementação de novos procedimentos, apoio ao desenvolvimento de programas de formação profissional, formação inicial, entre outras

Foi solicitado aos diretores das várias unidades que para cada trabalhador fosse preenchida uma ficha de avaliação. Existem 3 modelos diferentes: Ficha de Avaliação Inicial – Entrevista de emprego, Ficha de Avaliação de Período Experimental e Ficha de Avaliação Contínua, dependendo do momento em que o colaborador se encontra.

Todas essas avaliações foram depois devidamente encaminhadas para o DRH e foi necessário colocar as respostas no Excel. Num documento já existente foi então acrescentado o espaço para lançar essas avaliações. As fichas mais recebidas foram as de Avaliação Contínua, que se dividem em três grupos (Avaliação, Decisão e Sugestões de melhoria de competências).

Procedeu-se ao envio de uma carta para as unidades, que continha uma ficha de avaliação de desempenho e condições de trabalho bem como uma explicação sobre a mesma e que solicitava a sua devolução já preenchida ao departamento de recursos humanos até ao dia 10 de Outubro de 2019.

Foi também uma função importante a desenvolver no decorrer do estágio a tarefa de colocar em Excel as respostas a essa ficha e o trabalho de projeto recaiu numa análise bastante detalhada da mesma, através do levantamento de hipóteses e subsequente elaboração e análise de gráficos verificando diferenças e semelhanças entre setores. Na referida ficha de Avaliação do desempenho e condições de trabalho foi feito um levantamento das formações que os colaboradores tinham interesse em frequentar e na ficha de avaliação preenchida pela chefia foi possível verificar em que formações é que achavam que os colaboradores deviam participar e por isso ao colocar toda essa informação em ficheiros de Excel devidamente organizados ficou mais acessível a criação de um plano de formação estruturado a desenvolver no ano de 2020.

1.2.6. Apoio à comunicação do Departamento com o cliente interno e demais Unidades Hoteleiras

É essencial que exista motivação e satisfação por parte do cliente interno e a comunicação representa um papel fulcral nestes temas pois os colaboradores precisam de ser ouvidos e de ter feedback para se sentirem valorizados nas suas funções.

A comunicação com o cliente interno e com as Unidades Hoteleiras é constante e geralmente feita por email ou telefone. Normalmente são os directores ou assistentes de direcção quem entra em contacto com o DRH para resolver os assuntos dos colaboradores tais como a marcação ou anulação de férias, baixas, alterações contratuais, demissões, etc., mas também os próprios colaboradores entram em contacto direto com o DRH quando necessitam.

Por vezes o contacto é presencial pois tanto os directores como os funcionários se deslocavam à sede para melhor esclarecerem as suas dúvidas. Frequentemente surgiam questões relacionadas com os saldos de férias dos colaboradores e havia a necessidade de verificar os dias disponíveis e os já utilizados para poder dar resposta a essas questões.

Por vezes a comunicação também ocorre por carta ou através dos já referidos questionários/fichas de avaliação por forma de ajudar o DRH a perceber a visão dos colaboradores e as suas sugestões ou reclamações e tentar dar resposta às mesmas.

1.2.7. Apoio à comunicação externa do Departamento de Recursos Humanos, na área do recrutamento, captação de capital humano, e apresentação do Grupo Hoteleiro ao exterior

O grupo tem presença em diversos eventos por forma a conseguir captar a atenção do público externo, tem também protocolos com diversas escolas espalhadas por todo o país e são feitas apresentações do grupo nas mesmas para divulgar oportunidades de estágio ou emprego aos alunos que tenham interesse no campo da hotelaria. As áreas disponíveis são cozinha, restauração, andares, receção e manutenção.

Os alunos que concluem a sua formação escolar depois do estágio acabam por ter oportunidade de integração na equipa o que é bastante proveitoso para a empresa e para os alunos.

Quando alguém se dirige a sede com o intuito de procurar emprego caso não traga consigo um CV é-lhe entregue uma ficha de inscrição e é-lhe dado auxílio no preenchimento da mesma.

É necessário seleccionar constantemente os currículos recebidos online, e no decorrer do estágio existiu oportunidade de realizar esta tarefa pontualmente.

É indispensável fazer uma triagem entre os currículos recebidos, tendo em conta diversos factores tais como a vaga a que se candidata, a experiência na área, as competências do colaborador, a zona onde reside (pois é necessário separar os CV's por região).

Os currículos considerados válidos são depois organizados em pastas separando-os pela zona geográfica e pelo sector. Quanto aos currículos entregues directamente na sede são também eles digitalizados e organizados de forma igual. Os candidatos seleccionados são posteriormente chamados para entrevista presencial, que geralmente são realizadas nas UH pelos respetivos directores.

1.3. Outras atividades do DRH

Para além de todas as actividades referidas o trabalho do DRH não fica por aqui, são diversas as tarefas de que este departamento se encarrega, e durante o estágio foi possível perceber toda essa dinâmica.

Geralmente no verão o ritmo de trabalho é mais acentuado, mas não quer isso dizer que durante a época baixa exista pouca coisa a tratar. Os hotéis situados na Serra da Estrela operam mais durante o Inverno, por isso durante este período requerem mais trabalho na parte da contratação de pessoal e desta forma o trabalho é mais ou menos distribuído ao longo do ano.

Quando os hotéis começam a encerrar é necessário fechar as contas dos colaboradores que terminam os seus contratos, é sempre importante verificar junto da chefia direta quais os colaboradores que deveriam ser mantidos na empresa, verificando a possibilidade de transferência para outra UH. Faz parte das funções de RH de qualquer empresa a atração e retenção de talentos sendo por isso essencial estar atento aos bons profissionais e mante-los motivados a continuar a desempenhar bem as suas funções.

A época baixa é também uma boa altura para a realização de formações pois o fluxo de trabalho é menor sendo mais fácil motivar os colaboradores para essa hipótese.

Consultas de medicina no trabalho dão também o que fazer uma vez que de acordo com a lei é obrigatório a realização de exames no mínimo de dois em dois anos ou anuais no caso de trabalhadores menores ou com mais de 50 anos. É necessário ter em atenção os prazos e realizar a marcação de acordo com a disponibilidade dos trabalhadores, contactando com a empresa que realiza os exames nessa UH, pois nem todos os hotéis trabalham com a mesma empresa.

Outra das funções do DRH é a participação de Acidentes de trabalho, sendo necessário contactar com a seguradora relativa à unidade onde o colaborador desempenha as suas funções, preencher todos os documentos pedidos e caso seja necessário encaminhar o colaborador para o prestador clínico mais próximo para que possa ser assistido.

Estas e outras tarefas realizadas pelos RH são indispensáveis para que as UH possam servir o seu propósito e os colaboradores estejam satisfeitos.

1.4. Reflexão crítica sobre o estágio

O estágio permitiu compreender como funciona um departamento de recursos humanos, quais as principais funções, obrigações e responsabilidades, como proceder em diversas situações e qual a sua importância para o bem-estar dos colaboradores e da empresa. Este departamento trata das contratações, das participações de acidentes de trabalho, da abertura de vagas para os diversos departamentos dos hotéis, dos pagamentos, do esclarecimento de dúvidas aos colaboradores, etc.

Todas as tarefas de que a estagiária ficou incumbida foram explicadas de forma clara e sempre que surgiu alguma dúvida a mesma foi prontamente esclarecida. Todos os colegas do departamento foram simpáticos e atenciosos, estando sempre disponíveis para ajudar e esclarecer dúvidas, e todas as tarefas propostas se enquadravam nos objetivos do estágio.

Poderá dizer-se que foi um contributo benéfico para a empresa, uma vez que todas as tarefas que foram solicitadas foram devidamente cumpridas e que sempre foi dado o melhor na execução das mesmas. A empresa também contribuiu imenso para o sucesso do percurso académico e profissional da estagiária pois ao proporcionar este estágio permitiu que aprendesse mais sobre esta área e que pudesse experimentar e acompanhar de perto todas as funções do departamento em contexto real de trabalho.

Muitas das tarefas realizadas implicaram o uso do Excel permitindo assim consolidar alguns dos conhecimentos aprendidos na Unidade Curricular de Sistemas de Informação Aplicados à gestão de Recursos Humanos e também conhecer algumas funcionalidades até então desconhecidas. A Unidade Curricular de Avaliação do Desempenho, Carreiras e Sistemas de Recompensas também foi útil em termos de conhecimentos e conteúdos aplicados no projeto.

No geral todas as disciplinas lecionadas ao longo do mestrado foram úteis e foi possível comprovar isso ao longo destas 1260 horas.

É imprescindível agradecer às duas instituições que tornaram este estágio possível: a Universidade do Algarve e o Grupo Luna Hotels & Resorts, e aos orientadores que sempre se demonstraram disponíveis para ajudar e apoiar durante todo este processo.

Capítulo 2 - Enquadramento Teórico

2.1. A Gestão de RH

Segundo (Camara P. B.; Guerra P. B.; Rodrigues J. V.,2013, p.47) a Gestão de Recursos Humanos centra-se no apoio aos seus clientes internos com o objetivo de facilitar, auxiliar e conseguir elevados índices de motivação e satisfação. Para além dos serviços base prestados, tais como a selecção e recrutamento, passando pela formação profissional e pela administração salarial, esta função começa a ganhar importância a dois níveis: como facilitadora no processo de desenvolvimento organizacional e como agente ativo na gestão da mudança. “Em síntese, a função Recursos Humanos procura encontrar o seu espaço nas organizações, já não como executante e «polícia de costumes», mas como parceira dos seus Clientes Internos, com áreas de especialização valorizadas e relevantes e simultaneamente, como garante dos valores e princípios de atuação da Empresa e da sua aplicação equitativa interna. ” (Camara et al., 2013, p. 48)

“A gestão de pessoas refere-se então às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização ” (Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C.A.,2010, p. 59) as actividades realizadas passam como já foi referido pelo recrutamento e selecção, pela formação, feedback e coaching, gestão de carreiras, compensação e motivação.

A GRH é fulcral para qualquer empresa conseguir atingir objectivos, ter um ambiente de trabalho positivo, etc., uma vez que as pessoas são cada vez mais um fator chave para as organizações e que é o departamento de recursos humanos que atrai, contrata, cativa, motiva, forma, reconhece e premeia o capital humano.

São vários os desafios enfrentados pela gestão de RH tais como a internacionalização, a economia global, questões demográficas, avanços tecnológicos e o desenvolvimento sustentável (Crawshaw, J., Budhwar, P., & Davis, A. (Eds.),2020).

Cada vez é mais fácil e surgem mais oportunidades económicas e não só, para a internacionalização e globalização do trabalho e das empresas. A internacionalização

traz inúmeras vantagens tais como novos mercados, novos clientes, novas oportunidades e alianças e investimentos transfronteiriços, mas consequentemente também surgem novos desafios, tais como a GRH a nível internacional, o desenvolvimento de políticas e práticas que têm impacto na economia, a nível cultural, etc..

A economia global tem uma grande influência ao nível dos RH pois em alturas de crise económica é comum que os horários de trabalho sejam reduzidos, o recrutamento seja limitado, e os salários não sejam aumentados, o que gera sempre algum descontentamento por parte dos colaboradores, sendo um enorme desafio manter a motivação de todos com um orçamento mais reduzido.

Existem diversas questões demográficas que podem influenciar o DRH tais como a grande diversidade de culturas cada vez mais frequente devido à imigração e emigração, sendo que todas têm de ser respeitadas e têm os mesmos direitos, e é por isso importante conhecer as diversas culturas para não as desrespeitar.

A diminuição da taxa de natalidade e o aumento da longevidade também tem algum impacto, tal como o aumento da idade da reforma, que levam a que existam diversas gerações a trabalhar em conjunto, sendo importante manter a união entre todos e respeitando as diferenças etárias.

A tecnologia tem tido um avanço gigante ao longo do tempo e prevê-se que assim continue, transformando o mundo aos poucos com os progressos que são feitos. Nas empresas essas mudanças também têm sido mais do que evidentes e o teletrabalho é cada vez mais uma opção graças às “facilidades” que as novas tecnologias nos proporcionam, sendo já possível desempenhar a partir de casa ou até mesmo a partir de qualquer outra parte do mundo um elevado número de funções.

O teletrabalho é descrito no artigo 165º do código do trabalho como “a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e comunicação”. (Código do trabalho, 2018, p.86)

Os recursos humanos têm de se adaptar a esta nova realidade que traz, sobretudo inicialmente, muitas dificuldades e desafios mas que posteriormente traz também muitas opções e soluções para diversos problemas. Na actualidade o teletrabalho é uma realidade cada vez mais usada e foi como que imposta abruptamente aos diversos sectores a nível mundial que de um dia para o outro tiveram que adoptar novas medidas para poderem continuar a exercer as suas funções.

Os recursos humanos tiveram de lidar com essas questões e encontrar soluções para os trabalhadores conseguirem desempenhar funções de forma não presencial, abraçando assim as novas tecnologias que são essenciais para permitirem que se possa trabalhar a partir de casa.

Atualmente, para além das dificuldades para uma empresa se conseguir manter no mercado (que está cada vez mais competitivo) acresce ainda a necessidade de manter uma política de desenvolvimento sustentável. A responsabilidade social, ética profissional e sustentabilidade ambiental são preocupações cada vez mais frequentes nas empresas que são desafiadas a manter o mínimo impacto no planeta, reduzir ao máximo a emissão de dióxido de carbono, defender e respeitar os direitos humanos e ter atenção às necessidades da sociedade.

São vários os desafios que os recursos humanos enfrentam mas é também para fazer frente a esses desafios que a GRH se torna essencial, e que tem sido muito útil no sucesso das empresas.

2.1.1 Recursos Humanos na Hotelaria

Sendo que muitas empresas hoje em dia dão grande importância a GRH, no caso da hotelaria não podia ser diferente, antes pelo contrário, a GRH está muito presente neste sector e torna-se essencial para fazer face as dificuldades que o mesmo enfrenta, tal como a sazonalidade, os baixos ordenados, e a elevada rotatividade, o que dificulta a criação de padrões, a aposta em formações e o desenvolvimento das empresas.

A opinião de Karina Simões, vice-presidente de Hotels & Hospitality Group relativamente aos desafios dos RH no sector turístico é que “Consciente de que todos os sectores se deparam com os tradicionais desafios ao nível dos Recursos Humanos (escassez de mão-de-obra qualificada, elevado ‘turnover’, absentismo, entre outros), aqueles que enfrentamos no sector do Turismo em Portugal, nas diferentes áreas (hotelaria, restauração, investimento, serviços, entre outros) deve constituir nesta fase alvo de aposta (e peca já por tardia) no sentido de potenciar o enquadramento favorável em que nos encontramos”. (in *Publituris Hotelaria*, 2018) Esta opinião não destoa daquilo que é referido por diversos autores não só em relação ao nosso país mas também no panorama mundial, tal como refere (Nickson, D., 2013, p. 2) os desafios de gestão são elevados quando se trata de hotelaria e turismo, no que concerne por exemplo ao recrutamento, formação e motivação dos trabalhadores, num sector que é por vezes mal pago em alguns países e que nem sempre é desempenhado por pessoas com formação na área.

O sector turístico no nosso país é fonte de grande parte da receita anual sendo por isso imprescindível apostar na sua melhoria e evolução, aprimorando as condições de trabalho, apostando na formação e na inovação.

O turismo e as viagens estão directamente relacionadas com a hotelaria e apresentam cada vez mais um elevado crescimento exponencial. De acordo com a informação avançada pelo WTTC (World Travel & Tourism Council, 2020) no seu *site* oficial, o turismo e as viagens representam um dos sectores económicos mais abrangentes, sendo responsáveis por 1 em cada 10 empregos ao redor do mundo. No ano de 2019 ocorreu neste sector um crescimento de 3,5%. A mesma fonte refere também que nos últimos 5 anos um em cada quatro empregos que surgem são no já mencionado sector. Karina Simões refere ainda que “Em Portugal vivemos num

contexto em que o sector do Turismo tem sido o escape de muitas pessoas que se viram privadas dos seus empregos noutros sectores” o que é bastante positivo em termos de criação de emprego, no entanto muitas delas não têm formação nesta área e isso pode ter um impacto negativo no serviço prestado aos clientes.

É necessário apostar na formação e desenvolvimento pessoal, em especial no sector de luxo para que o atendimento possa ter a qualidade exigida. “O pressuposto de que a prestação de serviços aos turistas é feita por um elemento humano, faz com que a sua qualificação ao nível técnico e competências pessoais adequadas para uma orientação para o cliente se revistam de suma importância.”, segundo a vice-presidente de Hotels & Hospitality Group.

De acordo com (Kusluvan et al.,2010, referido em Sharma, B.,2019) existe uma lacuna entre as proposições teóricas / achados empíricos e a realidade da hotelaria e do turismo, que tem sido atribuída a factores (alguns já mencionados anteriormente) tais como funcionários pouco qualificados e facilmente substituíveis, gerentes ou proprietários pouco experientes, custos elevados e margens de lucro reduzidas, sazonalidade, concorrência elevada ou até mesmo falhas nas metodologias utilizadas nos estudos anteriores. Uma outra questão a ter em conta é que a maioria dos estudos utilizam apenas dados das percepções subjectivas dos gestores, mas seria também uma contribuição importante para a GRH incluir a opinião dos colaboradores e dos clientes.

Apesar de os setores turístico e hoteleiro não serem rigorosamente idênticos estão directamente relacionados, (de acordo com Nickson, D.,2013), e para ambos os colaboradores são um dos seus bens mais preciosos tendo em conta que são estes quem representa o produto e quem estabelece o contacto direto com o cliente. É através destes que a imagem do hotel (no caso da hotelaria) é apresentada, sendo por isso crucial capacitá-los para que prestem um serviço de qualidade. O staff que se encontra na linha da frente no que concerne ao atendimento ao público deve então ser suficientemente bem pago, treinado e motivado para prestar um serviço de excelência que permita a empresa destacar-se dos seus rivais, pois num meio caracterizado pela sua diversidade em termos de oferta (localização, preço, categoria, comodidades, etc.) é importante destacar-se pela positiva.

2.1.2 Função Administrativa

A função administrativa engloba o tratamento de todos os documentos relativos aos colaboradores.

É uma função bastante complexa quando falamos de um núcleo de trabalhadores muito elevado, com horários de trabalho diferentes, situações contratuais diferentes, e algumas vezes situados em regiões diferentes do país ou do mundo.

Esta função anteriormente era bastante demorada no sentido em que os meios disponíveis eram mais limitados.

Os documentos preenchidos à mão dificultavam a percepção da informação explicitada, tal como ainda acontece hoje em dia nas fichas de inscrição preenchidas manualmente, por exemplo, mas actualmente as dúvidas podem ser facilmente esclarecidas, comparando a informação com a de outros documentos em suporte digital. Para além disso era mais fácil os documentos ficarem elegíveis com o desgaste ou serem extraviados no meio de outros documentos. A informática veio transformar este trabalho que era antes mais moroso e complexo.

De acordo com (De Almeida, 2016) o surgimento de novas tecnologias oferece aos recursos humanos, ferramentas modernas que simplificam a execução das suas funções.

Apesar de utilizadas diariamente, a questão das novas tecnologias ainda se encontra de certa forma em adaptação para algumas empresas, tendo em conta que existem ainda registos antigos que necessitam de ser armazenados de forma digital para evitar o seu desaparecimento, e que diariamente surgem novas formas e soluções que são necessárias ter em conta, pois são mais práticas e eficientes.

Ao colocar as informações no computador é possível aceder a qualquer informação em segundos à distância de um clique, o que antigamente era muito mais difícil tendo em conta que os documentos eram armazenados em suporte papel e era necessário procurar no meio de diversos outros documentos.

Hoje em dia é mais simples manter um registo cronológico da evolução de cada trabalhador, poupando papel e reduzindo assim o abate de árvores, contribuindo desta forma para o bem estar do planeta.

A função administrativa foi uma das primeiras funções atribuídas aos recursos humanos aquando do seu surgimento (de acordo com Peretti,1998, (p. 34)) e foi também uma das principais tarefas a desempenhar ao longo do estágio.

O grupo onde o estágio decorreu já se encontra a utilizar as novas tecnologias em pleno e está sempre em constante evolução e melhoramento, procurando sempre soluções mais práticas para a realização destas tarefas, e formas de evitar o desperdício de papel e outros recursos.

Capítulo 3 – Projeto: Avaliação de desempenho e Necessidades de formação

3.1. Introdução

Como já foi referido anteriormente foi elaborada e enviada uma carta por parte do DRH às unidades que continha uma ficha de avaliação de desempenho e condições de trabalho e que solicitava o seu preenchimento e devolução ao DRH até ao dia 10 de Outubro de 2019. A referida ficha (Anexo 3) divide-se em 4 campos e tem também um espaço para acrescentar observações ou sugestões de melhoria para a função ou para a organização.

O primeiro campo refere-se ao local de trabalho e tenta perceber se os colaboradores estão satisfeitos com as condições do local de trabalho, fardamento, segurança, distância trabalho-casa, etc.

O segundo grupo de questões são relativas à função e questiona sobre a motivação, importância do líder, planeamento das tarefas, standards e capacidade para agir em caso de incêndio ou primeiros socorros.

O penúltimo grupo trata de valorização profissional e inquirir sobre a iniciativa pessoal, satisfação com o salário, e oportunidades de progressão na carreira.

Por fim, o último grupo é sobre sugestões de melhoria de competências e apresenta diversas formações (para as diversas áreas e também gerais) em que os colaboradores possam demonstrar interesse e escolher quais as que mais lhes parecem necessárias para o bom desempenho da sua função e para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Este projeto passa por analisar essa ficha de avaliação do desempenho, com especial foco na parte final da mesma, referente à formação, contextualizando o que é a gestão e a avaliação do desempenho, bem como a formação e a sua importância, tentando provar hipóteses e tirar conclusões relativamente às necessidades de formação dos colaboradores.

3.2. Enquadramento Teórico

É muitíssimo importante que exista uma boa comunicação entre os colaboradores e o DRH. Este questionário permite que os colaboradores expressem a sua opinião de forma sigilosa sobre as mais diversas áreas, e pretende criar uma sensação de proximidade e demonstrar que existe preocupação com o bem estar e com a opinião dos mesmos. O referido questionário trata-se de uma ficha de auto-avaliação que se insere na Avaliação de Desempenho que por sua vez se insere na Gestão do Desempenho.

“O impacto da comunicação nas organizações é fundamental e decisivo para que estas sejam competitivas. Neste âmbito, a comunicação, e em concreto, a comunicação interna é uma área estratégica de desenvolvimento organizacional, tendo efeitos de alinhamento dos públicos internos com a estratégia de comunicação organizacional global. Entre os mais diversos fatores que afetam a produtividade da organização, a coesão, a identificação ou a motivação dos colaboradores, identificam-se como alguns dos mais importantes.”
(Almeida, 2013)

Ferreira Cascão (2004) na sua investigação que totalizou 4 organizações e cerca de 54 entrevistas refere que o sistema de Gestão de Recursos Humanos por competências surge da necessidade de solucionar a insatisfação causada pela situação vigente na época pois a evolução profissional dependia de factores como o tempo de permanência na empresa, os aumentos salariais não tinham relação direta com competências ou resultados obtidos (o que causava elevada desmotivação), os sistemas de avaliação não eram aplicáveis à generalidade da população e as formações não eram relacionadas com as reais necessidades dos trabalhadores.

A Gestão de RH por Competências surge então como uma vantagem e uma aliada dos colaboradores e das empresas com vantagens múltiplas para ambas as partes, a curto, médio e longo prazo.

Serão abordados de seguida os temas da gestão do desempenho, avaliação do desempenho, competências e conhecimento e formação profissional e identificação de necessidades de formação pois estão relacionados directamente com o projeto apresentado que como já foi referido anteriormente gira em torno da avaliação de desempenho e necessidades de formação.

3.2.1. Gestão de desempenho

Cada vez mais é essencial para as organizações que as mesmas possuam sistemas de gestão de desempenho para conseguirem assegurar a sua capacidade competitiva e estratégica.

A gestão de Desempenho permite de acordo com Gomes et al., 2010, (p. 493) definir os objectivos da empresa e dos colaboradores, criar estratégias de formação e desenvolvimento, planear carreiras (promoções e aumentos), orientar a/para a cultura da empresa, avaliar o desempenho e melhorar o feedback, a comunicação e o coaching.

A GD foi definida por Aguinis como um “Processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização”, in Gomes et al., 2010, (p. 492).

Muitas vezes a Gestão de Desempenho acaba por ser apenas restringida à Avaliação do Desempenho, tendo em conta apenas o desempenho do colaborador e excluindo os contextos interno e externo da empresa. No entanto a GD é mais completa e complexa que a AD pois pretende melhorar não só os comportamentos dos colaboradores como também os aspetos organizativos, tecnológicos e processuais. De acordo com Aguinis (2009) in Gomes et al., 2010, (p.499 - 500) os sistemas de gestão de desempenho devem servir seis propósitos: Estratégico, Administrativo, Comunicacional, Desenvolvimentista, de Manutenção organizacional e Documental.

O propósito estratégico procura estabelecer uma ligação entre os objectivos da empresa e dos colaboradores, o propósito Administrativo facilita decisões como ajustes salariais, promoções, etc., o propósito Comunicacional fornece aos colaboradores informações sobre o seu desempenho, nomeadamente qual o seu papel na empresa, se os objectivos estabelecidos estão ou não a ser cumpridos e quais as áreas a melhorar para atingir os objectivos. O propósito Desenvolvimentista permite através do feedback identificar as forças, fraquezas e a sua causa, o propósito de Manutenção Organizacional permite planear alterações futuras através da análise das necessidades de formação, das boas políticas utilizadas e das intervenções do DRH, o Propósito documental permite através dos dados de desempenho avaliar a validade dos instrumentos de avaliação do desempenho.

3.2.2. Avaliação do desempenho

Segundo Camara, P. B., Guerra, P.B., 2000, (p. 47), a avaliação do desempenho permite realizar uma gestão da formação adequada, bem como uma gestão da remuneração e de carreiras, o que permite aumentar a motivação e conseqüentemente a produtividade. Através da AD é possível verificar e comparar o desempenho dos colaboradores, percebendo quais as necessidades formativas, quais as promoções que devem ser atribuídas e a quem, bem como reajustar as funções de alguns colaboradores. Estas medidas ajudam a aproximar os colaboradores dos objectivos pretendidos pela organização e a inseri-los na cultura da empresa, gerando motivação e comprometimento com a missão, visão e valores do local onde estão inseridos.

Para que a AD seja correctamente aplicada segundo Gomes et al., 2010, (p.500-502) existem seis condições de eficácia dos sistemas de AD, que são a relevância, a sensibilidade, a fiabilidade, a aceitabilidade, a praticabilidade e a confiança entre os intervenientes.

É também muito frequente que ocorram erros no processo de avaliação do desempenho, como é o caso do Efeito de Halo (tendência para estender uma apreciação fortemente positiva acerca do avaliado a todos os aspetos da avaliação), do Erro/Tendência Central (tendência para avaliar de forma neutra avaliados que deveriam estar num dos extremos da escala de avaliação), do Erro por Semelhança (quando o avaliador avalia o colaborador de forma semelhante/igual àquela como foi avaliado) e do Efeito da Primazia (avaliar apenas com base na primeira impressão).

Quem faz a avaliação:

A AD pode ser feita por chefes, colegas/pares, auto-avaliação, ou através de uma empresa exterior. Uma das desvantagens da auto-avaliação do desempenho é que a maioria dos inquiridos tem tendência a sobre-avaliar o seu desempenho, a base empírica por trás desta evidência é que as auto-avaliações costumam originar medias mais elevadas do que as avaliações feitas pelos colegas ou chefes.

No grupo Luna a AD foi realizada não só pelos colaboradores como também pela sua chefia direta que preencheu para cada colaborador uma ficha de acordo com a

sua situação na empresa, o modelo da Ficha de Avaliação Contínua utilizada pode ser consultado no anexo 4. O formulário preenchido pela chefia engloba as 7 atividades de GRH que (de acordo com Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J.-M., Bayad, M., Alis, D., Chevalier, F., 2001, (p.367)) estão directamente relacionadas com a AD, sendo estas o planeamento de efectivos, a análise de funções, a avaliação de funções, a remuneração, o recrutamento, a selecção e a formação e gestão de carreiras.

De acordo com a ficha inicialmente é identificado o colaborador e seguidamente é identificada a sua situação contratual (efectivo ou contrato a termo, nº de admissões e data de caducidade caso não se encontre em situação de efetividade). Seguidamente é realizada uma avaliação e análise das competências, funções desempenhadas, capacidades e aptidões, relativamente ao nível de cumprimento dos objectivos.

É depois tomada uma decisão tendo em conta os resultados obtidos, relativamente à situação contratual podendo manter-se o previamente estipulado, ou então realizar alterações tais como a renovação ou cessação do contrato, promoções salariais, alterações de categoria ou transferência para outro estabelecimento.

Por fim é feito um levantamento das formações que melhor se adequam ou que são recomendadas ao trabalhador, exactamente igual às sugestões preenchidas pelos colaboradores.

O processamento das respostas a estas fichas de AD de forma sigilosa e correta foi também uma tarefa que ocupou uma grande parte do estágio.

Estas fichas foram preenchidas antes do início da época baixa no Algarve e conseqüente encerramento de algumas unidades nesta região pelo que foram essenciais para definir como iria ficar a situação dos colaboradores em fim de contrato.

Através dos resultados obtidos foi possível verificar pela chefia quais os funcionários que seriam importantes manter para a próxima época, quais os que podiam ser transferidos temporária ou definitivamente para outras unidades que permaneceriam abertas, continuando assim a exercer a sua atividade mas acima de tudo permite combater a estagnação dos colaboradores, uma vez que facilita a revisão da situação de todos para que estes possam ser reconhecidos pelas suas funções, quer através de aumentos ou de mudança de categorias.

É importante realizar anualmente a AD para comparar os resultados obtidos para cada colaborador, vendo assim a sua evolução profissional, e a sua motivação, e tendo em conta os resultados é mais fácil elaborar um plano anual de ação.

3.2.3. Competências e Conhecimento

Dois conceitos que são importantes de referir pois estão fortemente relacionados com a temática abordada são os conceitos de competências e de conhecimento.

Falando de competências convém esclarecer que o seu conceito teve por base quatro perspectivas díspares: competências como atribuições (algo que é atribuído profissionalmente, por exemplo: um juiz tem competência para proferir uma sentença), competências como qualificações (podem ser competências adquiridas através de cursos ou formações), competências como traços ou características pessoais (competências mais relacionadas com valores, personalidade, etc) e competências como comportamentos ou acções (que considera as competências o resultado concreto de desempenho ou ação). (Ceitil, M., 2016)

O conhecimento é cada vez mais uma necessidade imposta pela sociedade e num mundo em constante mudança surge regularmente a necessidade de actualização e de inovação, sendo que as qualificações necessárias por exemplo para ocupar um posto de trabalho mudam com frequência e têm tendência a aumentar.

De acordo com o autor anteriormente referido pode dizer-se que as competências são consideradas a nível mais individual e o conhecimento a um nível mais virado para a organização/empresa, e que é essencial gerir as competências dos colaboradores pois estas competências encontram-se directamente relacionadas com o sucesso das empresas.

A evolução leva a que surjam novas ideias e métodos constantemente, e no futuro as formas de identificação de competências serão diferentes, as novas tecnologias e as redes sociais já estão há algum tempo ligadas ao recrutamento mas de acordo com Meirinhos, V., & Rodrigues, A. C., 2014, vão estar também ligadas à identificação de competências, através de diversos mecanismos que além de outras formas de rastreio, irão analisar o perfil de LinkedIn e as publicações nas redes sociais, para tentar encontrar competências que interessem às empresas.

No futuro novas aplicações vão entrar em cena e terão papel de destaque no que diz respeito ao dia-a-dia dos colaboradores e ao seu percurso profissional, mas na actualidade o mais aconselhado a fazer para capacitar os trabalhadores e para reforçar o mercado interno das empresas passa primeiramente pela gestão do desempenho e pela avaliação do desempenho.

Para conseguir que a força de trabalho de uma empresa disponha dos conhecimentos e competências para executar as suas funções correctamente é utilizada formação como estratégia de transmissão de conhecimentos e competências.

O facto de os colaboradores não apresentarem um melhor desempenho nem sempre pode ser corrigido e nem sempre é por falta de competências (podem ser outros factores como desmotivação ou a falta de profissionalismo) mas muitas das vezes através da formação é possível identificar qual a origem de um fraco desempenho e colmatar as lacunas existentes para além de também promover a integração na equipa e demonstrar a aposta da empresa nos seus clientes internos.

3.2.4. Formação Profissional e Identificação de Necessidades de Formação

A formação não deve ser observada como a solução final do problema pois após a formação é necessário reavaliar para garantir que a formação sortiu efeito e que os colaboradores estão a aplicar aquilo que aprenderam da melhor forma, mas é uma forma de melhorar e standardizar as acções dos colaboradores e de lhes proporcionar ferramentas úteis e aumentar o seu grau de conhecimento nos assuntos necessários ao desempenho das suas funções. (Jerris, L. A.,1995)

“O bom serviço depende de um elenco de conhecimentos, habilidades e atitudes profissionais por parte do pessoal da brigada, o que exige treinamento e formação de todo o quadro de colaboradores.” (Castelli, G., 2006, p.77)

De acordo com (Boog, G.G. (Coord.),1980) apesar da formação (referida no livro como treinamento) ser uma forma de educação, diferem bastante uma da outra. O referido autor resume as formas de explicar estas diferenças de acordo com diversos outros autores, explicando que enquanto uns referem que a educação é geral e a formação é específica, outros dizem que a educação abrange toda a vida de uma pessoa enquanto a formação é apenas referente ao contexto de trabalho, e outros ainda como forma de demonstrar estas diferenças referem que enquanto a educação prepara para a vida a formação prepara para o trabalho.

Na opinião de (Ceitil, 2008, cit. em Carvalho, A., & Rua, O. L., 2017, p. 48) a formação e a aprendizagem não são indissociáveis sendo vantajoso juntar a perspectiva do colaborador e da empresa e melhorar o desempenho do colaborador quer nas funções atuais quer nas que poderá desempenhar no futuro.

A formação em contexto profissional é um direito dos trabalhadores presente no código do trabalho desde 2009, ficando estipulado o mínimo garantido de horas de formação obrigatória, por exemplo está predefinido que em cada ano civil os trabalhadores por tempo indeterminado (contratos sem termo) têm direito a no mínimo 35 horas de formação (Lambelho, A., Gonçalves, L.A., 2017).

Tendo em conta que os colaboradores passam muito do seu tempo no local de trabalho é de extrema importância que este local tenha as condições necessárias ao nível de saúde, higiene e segurança, sendo por isso muito importante este tipo de formações

(que já são prática habitual em todos os sectores de atividade) pois estudos indicam que esses factores estão associados à satisfação e ao bom desempenho profissional. (Macedo, 2008, p.103)

De acordo com (Pires, A.L.O., Caramujo, E., Alves, M.G., Moreira, P., 1999) in Hotelaria em Portugal, os principais objectivos da formação profissional “têm sido, principalmente, a qualificação e o aperfeiçoamento dos trabalhadores, procurando assim melhorar a qualidade global e contribuir para a realização dos objectivos estratégicos da empresa”. (p. 36) Os mesmos autores alegam que de acordo com o tipo de unidade hoteleira os tipos de formações podem divergir.

No caso das cadeias de hotéis internacionais normalmente ocorrem formações com o objetivo de uniformizar os serviços prestados, logo disponibilizam formações standard aos seus funcionários, no caso de estabelecimentos de pequena dimensão o que se pretende é que através das formações seja possível adquirir ou desenvolver competências técnicas.

Nalguns casos é apenas dada formação quando é necessário fazer o acolhimento/ integração do pessoal, rotação, promoção ou necessidades pontuais.

“As modificações das condições de trabalho que resultam da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico, são as causas principais que têm levado as unidades hoteleiras a apostarem na formação profissional de uma forma transversal e abrangente”. (Pires, A. L. O. et al., 1999)

As empresas podem optar por dar formação internamente ou contratar empresas externas para formar os seus colaboradores.

A formação pode também ser entendida como a transmissão de competências aos trabalhadores ou seja capacitá-los para que desempenhem as suas funções de acordo com o pretendido pela empresa.

Segundo (Ramos, M. N.,2006) as competências são um conjunto de conhecimentos, atitudes e boa vontade e não são definitivas, ou seja, têm de ser mantidas através de formação contínua, para acompanhar não só a evolução/ transformação da função, tecnológica e do formando.

É importante preservar os conhecimentos adquiridos e a motivação dos colaboradores pois vários factores podem alterar o seu desempenho e satisfação e é mais fácil controlar essas situações se anualmente for dada formação e realizado o acompanhamento de cada funcionário.

Como a falta de prática pode levar ao esquecimento, algumas formações sobre assuntos que não sejam de prática diária ou frequente podem acabar por ser esquecidas pelo que é tão importante a formação contínua para garantir que as boas práticas não são descuradas.

É também importante ter em conta que o conhecimento é infundável e que é sempre possível saber mais e aprimorar competências, pelo que obter novos conhecimentos só pode ser encarado como algo positivo.

Como referido anteriormente a formação não é um procedimento estático, o processo de treinamento é composto por 4 etapas: identificação das necessidades formativas, elaboração do plano de formação, aplicação do plano e por fim avaliação dos resultados. (Chiavenato, 2014)

É importante não esquecer nenhuma destas etapas para que a formação seja eficiente.

3.3. Questões a responder:

Através da elaboração do projeto pretende-se verificar/dar resposta às seguintes questões:

- 1) Verificar se no geral os colaboradores pretendem ter formação ou se preferem não o fazer.
- 2) Verificar se as formações sugeridas pelos colaboradores e pela sua chefia direta são semelhantes ou díspares.
- 3) Tentar perceber quais os tipos de formação pelos quais os colaboradores apresentam maior interesse.
- 4) Tentar perceber se algumas formações são transversais a qualquer sector ou se apenas são valorizadas por departamentos específicos. (De entre as formações que não são específicas apenas para um sector).
- 5) Das formações gerais perceber quais as mais solicitadas (Regulamento Interno e Regras de Boa Conduta, Combate de Incêndios, Primeiros Socorros ou Regras Básicas de SST).

3.4. Metodologia

O questionário aplicado aos colaboradores pode ser considerado um estudo quantitativo que, segundo Camara, P.B., et al., 2000, (p. 862): são estudos que normalmente têm como suporte um questionário com perguntas fechadas ou de escolha múltipla e que permitem efectuar sondagens ao mercado interno (colaboradores) nas mais diversas áreas e que exigem que seja inquirida uma amostra representativa da população.

Esta ficha elaborada pelo DRH e enviada aos colaboradores (Anexo 3) engloba várias vertentes podendo enquadrar-se em diversos tipos de estudos.

O último grupo (grupo IV) tem como objetivo fazer um levantamento das necessidades de formação e, de acordo com os mesmos autores consiste num “Estudo previsional das necessidades de formação para o Desenvolvimento: Conhecimento profundo das necessidades de formação presentes e futuras.” (Camara, P.B., et al., 2000, (p. 863))

Os restantes grupos da ficha enquadram-se também noutros estudos como o estudo de clima, no estudo de motivação e no estudo de satisfação, no entanto e, de forma a tornar o projeto mais sucinto, direto e coeso, o foco principal do mesmo centra-se apenas no grupo IV da referida ficha, que se enquadra como referido anteriormente no estudo previsional das necessidades de formação para o Desenvolvimento.

Os dados que serão apresentados mais à frente são referentes às opções assinaladas pelos colaboradores, estas opções foram previamente colocadas em Excel e analisadas.

A chefia (como referido anteriormente) preencheu também uma ficha (Anexo 4), muito semelhante à preenchida pelos colaboradores, referente ao desempenho de cada colaborador e, foi feito um cruzamento de dados para todas as questões em que tal era possível (no projeto serão apenas apresentados os resultados relativos ao grupo IV referente às sugestões de melhoria de competências).

O método utilizado para tratamento de dados é o quantitativo pois vai ser analisada a frequência com que os dados se repetem e feita uma análise dos mesmos.

3.5. Relevância do Projeto

O projeto teve como principal objetivo aproveitar informações já recolhidas que de outra forma não seriam tão úteis e esmiuçadas. Pretende-se tirar conclusões que sejam benéficas para os colaboradores e para o DRH, facilitando a leitura geral das respostas e garantindo sempre o sigilo e anonimato de todos os envolvidos, tal como prometido e indo de encontro à política de proteção de dados vigente.

Os dados recolhidos e colocados no Excel já facilitavam a organização e leitura dos mesmos, pois através dos filtros do Excel já é possível verificar algumas hipóteses, mas os gráficos resumem de forma mais prática, simples e acessível as questões estabelecidas.

Sem esta análise mais detalhada, os dados recolhidos seriam apenas verificados de forma individual ou geral, não permitindo ter um panorama específico sobre os diversos departamentos.

A partir da identificação das necessidades de formação é possível perspectivar a formação e as acções futuras.

Organizando a informação em gráficos é mais fácil retirar conclusões, bem como fazer um levantamento das formações mais necessárias e as menos necessárias, podendo assim auxiliar na criação de um plano de formação a longo prazo, e na elaboração de um plano de acção para o ano em curso. A organização de respostas em tabelas de contagem permite a comparação entre as respostas dos colaboradores e da chefia, o que permite verificar se existem grandes diferenças, ou não, como se irá verificar mais à frente.

Ao elaborar um projeto surgem sempre questões e são dadas sugestões que podem ter interesse ou podem servir de ponto de partida para investigações futuras e tornar-se úteis para a empresa.

Todos estes dados já referidos podem dar opções e pontos de vista diferentes ao DRH, que poderá utilizá-los para diversas decisões futuras ou para disporem de uma outra visão e, pontos de vista dos resultados obtidos e da forma de os contornar ou trabalhar.

3.6. Apresentação dos Resultados

Os questionários de auto-avaliação permitiam aos inquiridos seleccionar todas as formações que quisessem, independentemente da secção a que a mesma se destinava. O leque de formações disponibilizado incluía opções para todos os sectores: Alojamento, *Housekeeping*, F&B, Manutenção, Chefias e Geral.

No total de respostas obtidas foi conseguida uma amostra de 214 respostas, incluindo colaboradores das mais variadas secções (Andares, Cozinha, Manutenção, Restauração e Recepção).

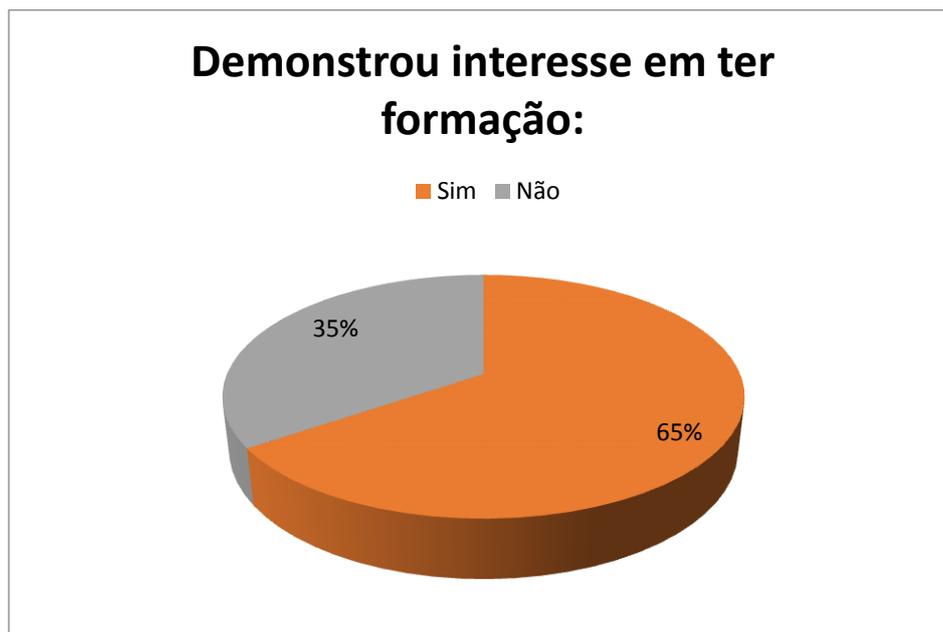
Com a análise detalhada das respostas e isolando as mesmas por secção, departamento, etc., foi possível dar resposta às questões previamente estabelecidas e os resultados serão apresentados de seguida.

- 1) Verificar se no geral os colaboradores pretendem ter formação ou se preferem não o fazer.

Um número relativamente elevado de colaboradores não demonstraram interesse em nenhuma formação (34,58%), como se pode constatar no gráfico infra. Podem ser consideradas várias causas possíveis para essa situação: desinteresse ou desmotivação por parte dos colaboradores, considerarem que já têm os conhecimentos suficientes para desempenhar as suas funções, já terem realizado formações semelhantes, etc.

No entanto, vendo os resultados de um outro prisma, 65% dos colaboradores apresentou interesse em frequentar formações, em muitos casos até mais de uma.

Gráfico 1 - Percentagem dos colaboradores que selecionaram ou não alguma formação



Fonte: Elaboração própria

- 2) Verificar se as formações sugeridas pelos colaboradores e pela sua chefia direta são semelhantes ou díspares.

Apesar de existirem algumas semelhanças entre as escolhas dos colaboradores e da chefia na maioria dos casos isso não acontece tal como vai ser descrito seguidamente para cada sector de atividade em análise.

Cada caso é um caso e em certos sectores existe maior correspondência que noutros por isso serão analisados individualmente, e no apêndice 1 encontra-se toda a informação organizada em tabelas que facilitam a interpretação dos resultados para cada sector.

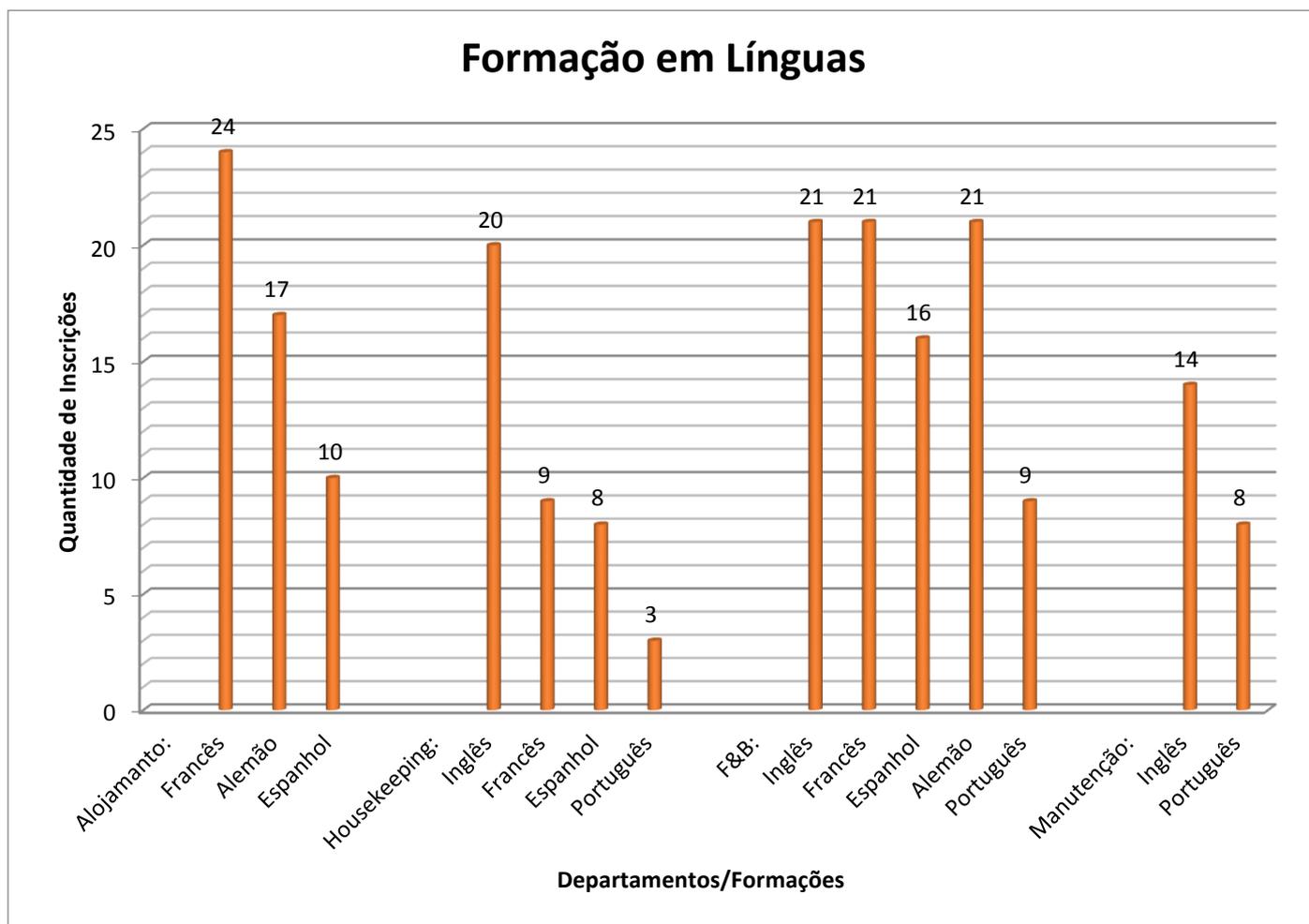
- 3) Tentar perceber quais os tipos de formação pelos quais os colaboradores apresentam maior interesse.

As formações em línguas foram das mais procuradas independentemente do sector. As mais requisitadas de entre as línguas estrangeiras foram a língua Inglesa, Alemã e Francesa, como se pode ver no gráfico abaixo, podendo esta opção ser justificada por serem das mais faladas no mundo, por uma questão de curiosidade, por serem aquelas em que os colaboradores sentem maior dificuldade, porque as outras já dominam ou porque a maioria de clientes que recebem são falantes desses idiomas.

A menos requisitada entre as línguas estrangeiras foi a língua Espanhola, possivelmente por ser mais parecida com o Português sendo por isso mais fácil de compreender.

Português foi a opção menos escolhida como já era espectável, no entanto também obteve algumas inscrições, provavelmente por parte dos colaboradores estrangeiros que estão cada vez mais presentes no nosso país especialmente na área da hotelaria.

Gráfico 2 - Nº de inscritos nas formações em línguas

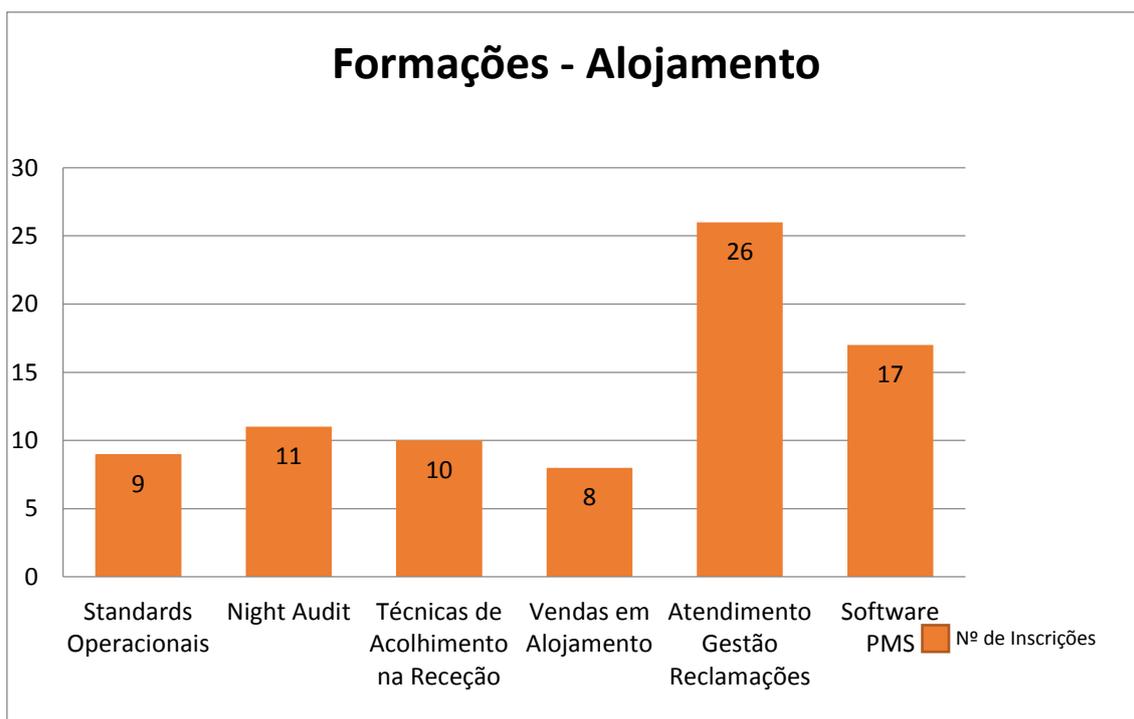


Fonte: Elaboração própria

Entre as formações mais indicadas para a secção Receção as mais escolhidas foram Atendimento e Gestão de Reclamações e Software PMS obtendo mais de metade das inscrições para este sector e a menos escolhida foi Vendas em Alojamento.

As mais escolhidas vão de acordo com as principais funções de um rececionista pois diariamente têm de atender clientes e regularmente tratam de reclamações e queixas, sendo por isso uma formação bastante importante para quem trabalha neste sector, tal como é o caso da formação em PMS pois é um programa utilizado diariamente na receção.

Gráfico 3 - N^a de inscritos nas formações relativas ao alojamento



Fonte: Elaboração própria

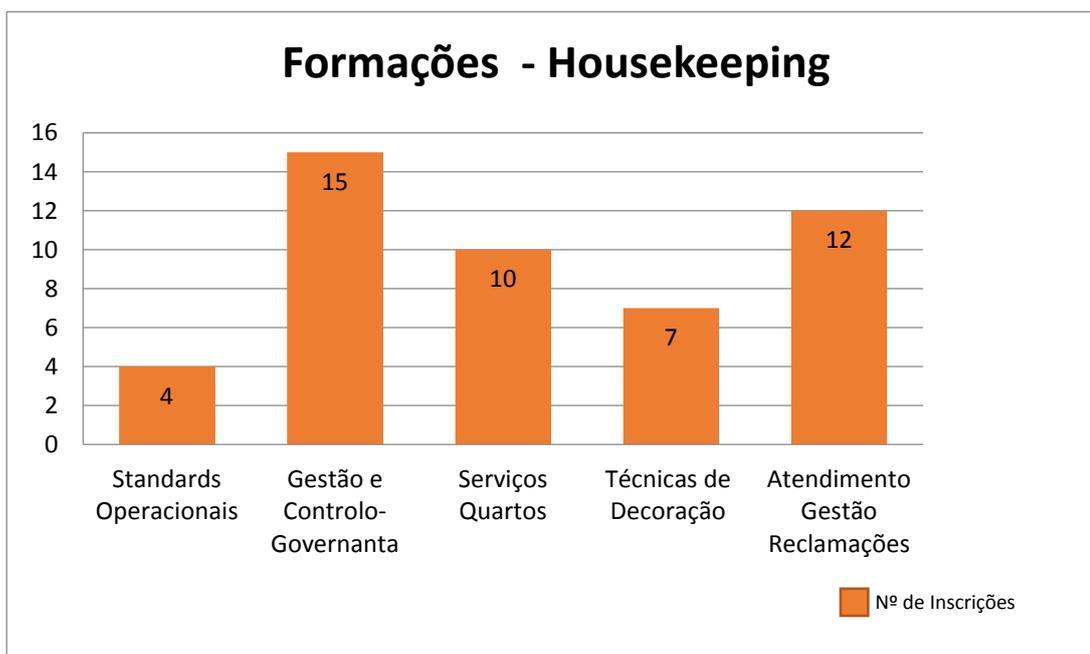
Já a selecção da chefia foi ligeiramente diferente da dos colaboradores, pois apesar de Atendimento e Gestão de Reclamações ter sido recomendado para 21 colaboradores (sendo a mais escolhida de entre as opções, tal como a mais seleccionada pelos colaboradores), Software PMS apenas foi recomendado para 6 colaboradores e Night Auditor foi a opção menos recomendada, tendo sido atribuída a apenas 5.

Relativamente às formações destinadas aos Andares, a que mais se destacou foi Gestão e Controlo (Governanta) seguida de Atendimento e Gestão de Reclamações, mostrando algum interesse em evoluir pois a primeira é mais direccionada a Governantas, no entanto os inscritos pertencem a diversas categorias profissionais (ex: Emp. de Lavandaria, Emp. de andares de 2^a, etc.).

A opção com menos inscrições foi Standards Operacionais, pois provavelmente a maioria dos funcionários já teve essa formação e por ser muito específica pois cada grupo hoteleiro tem os seus procedimentos próprios. A não ser que os funcionários se encontrem ainda em fase de adaptação, acabam por já não demonstrar interesse nesta

formação, no entanto para o grupo acaba por ser bastante importante para aperfeiçoar as técnicas e práticas pretendidas, pois sem a formação os colaboradores acabam por ir aprendendo com os colegas ou chefes sendo influenciados na sua aprendizagem podendo aprender pequenos erros praticados pelos outros que seriam facilmente corrigidos com formação.

Gráfico 4 - Nº de inscritos nas formações relativas ao housekeeping



Fonte: Elaboração própria

Quanto às escolhas da Chefia, Serviço de Quartos foi o que mais se destacou com 21 inscritos. Gestão e Controlo (Governanta) foi recomendado a 11 funcionários, apesar de não ter coincidido com nenhum dos inscritos, ou seja, os colaboradores que se inscreveram na formação não foram os mesmos que a chefia designou como aptos para a formação. Nas restantes formações ocorreu o mesmo, também foram feitas várias sugestões mas na maioria dos casos, em cada formação, apenas uma das sugestões da chefia coincidiu com os inscritos.

Esta situação demonstra a existência de um desenquadramento entre a opinião da chefia e dos colaboradores e pode ocorrer por diversas razões, entre as quais a falta de perceção por parte dos colaboradores acerca das suas necessidades de melhoria em certas áreas, o desinteresse ou desmotivação.

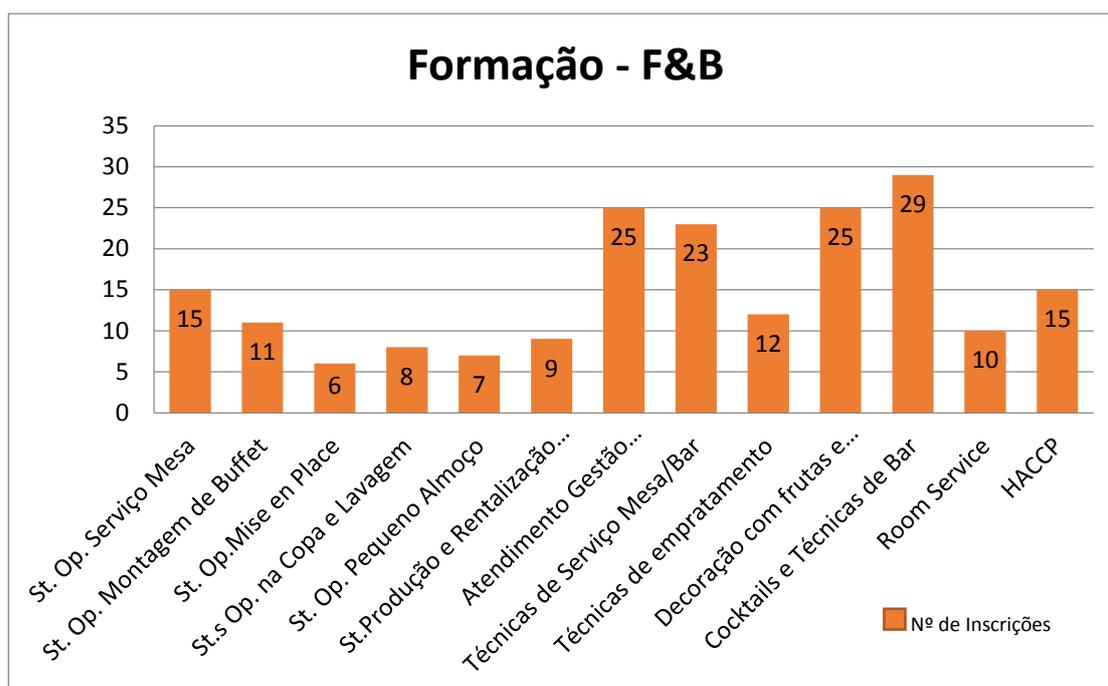
No entanto, relativamente à formação mais indicada para Governantas foram muitos os inscritos, revelando interesse em saber mais e evoluir, o que é bastante positivo e demonstra motivação e empenho.

Cada indivíduo tem a sua apreciação própria relativamente às funções que desempenha e pode considerar-se exímio no que faz, ou achar que não consegue evoluir mais, e ao mesmo tempo outros indivíduos procuram sempre saber mais e querem evoluir profissionalmente e capacitar-se para isso através da formação em contexto de trabalho.

Para a secção de Food & Beverage estavam disponíveis diversas formações e todas elas receberam inscrições, mas a principal foi Cocktails e Técnicas de Bar obtendo até inscrições de outras secções. Também a Decoração com frutas e legumes obteve elevado número de inscrições (25), bem como o Atendimento e Gestão de Reclamações, à semelhança do que aconteceu nos outros sectores.

O menor número de inscrições foi para Standards Operacionais em geral, destacando-se Standards Operacionais da Mise en Place e de Pequeno Almoço.

Gráfico 5 - Nº de inscritos nas formações relativas ao F&B



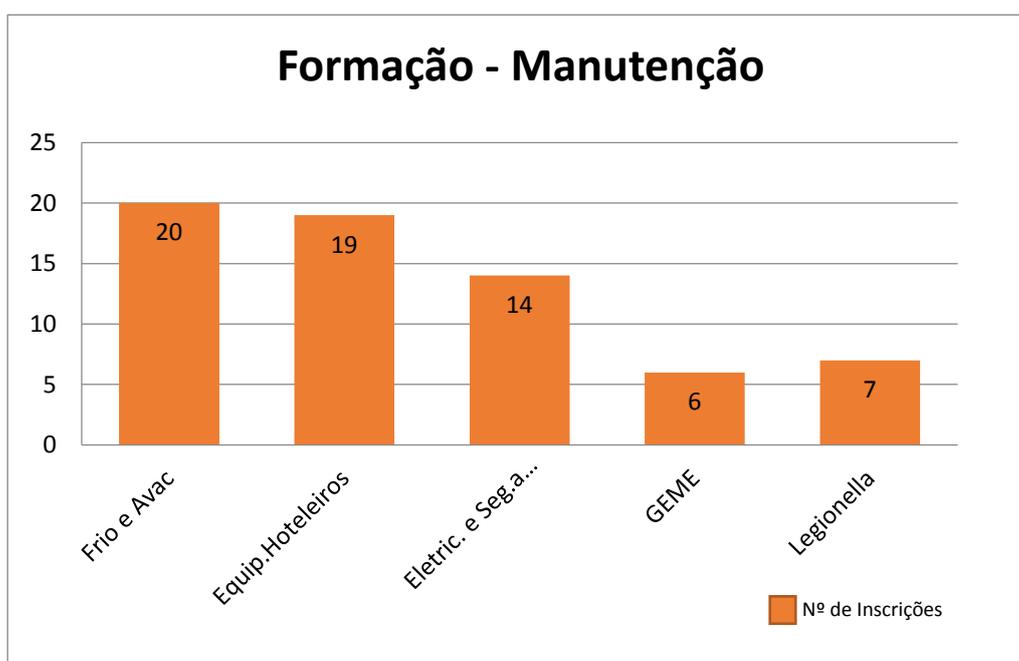
Fonte: Elaboração própria

Standards na Produção e rentabilização alimentar foi sugerido para 22 trabalhadores e Room Service para apenas 3, divergindo do selecionado pelos colaboradores.

Não existiu correspondência para as formações de Standards Operacionais na copa e lavagem, Standards na Produção e Rentabilização Alimentar, Room Service e HACCP, no entanto para as restantes formações relativas ao F&B foram várias as semelhanças, e diversas as pessoas que a chefia direta recomendou para todas estas formações, destacando-se a formação em Cocktail e técnicas de bar com 8 correspondências, Técnicas de Serviço de Mesa/Bar com 7 e Atendimento ao cliente e Gestão de reclamações com 6.

No que respeita ao setor da Manutenção o destaque vai para Frio e Avac com 20 inscrições e Equipamentos Hoteleiros com 19, seguindo-se Eletricidade e Segurança nas Instalações com 14 inscritos, sendo que o menor número de inscrições foi para Prevenção e Controlo da Legionella com 7 e GEME - Aplicação operacional atual com 6.

Gráfico 6 - Nº de inscritos nas formações relativas à manutenção

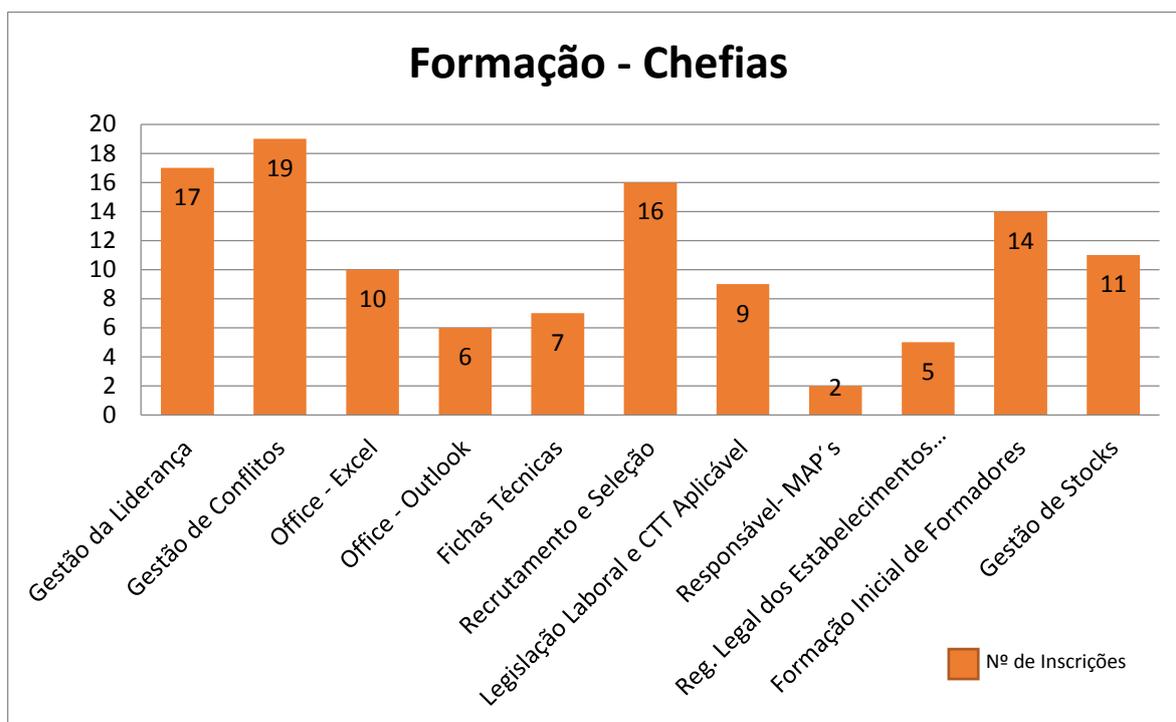


Fonte: Elaboração própria

A chefia considerou Eletricidade e Segurança nas Instalações necessário para apenas 2 colaboradores (sendo que 1 dos eleitos também se inscreveu) e considerou GEME – Aplicação operacional actual necessário para 9 colaboradores apesar de nenhum deles coincidir com os colaboradores que se inscreveram. Frio e AVAC e Equipamentos Hoteleiros tiveram cada uma 3 recomendações, sendo que para a primeira todos coincidem e para a segunda apenas 1. No que diz respeito à Legionella não existiram correspondências entre os 7 inscritos e os 5 indicados pela chefia.

Por último no que concerne às Chefias estavam disponíveis 11 formações diferentes. A mais requisitada foi Gestão de Conflitos e teve inscrições de todos os sectores e das mais variadas funções. Gestão da Liderança obteve 17 inscrições e recrutamento e selecção obteve 16. Responsável pela execução das MAP'S apenas foi escolhido por 2 colaboradores e Regulamento Legal dos Estabelecimentos Hoteleiros por 5 pois são conhecimentos muito específicos e como tal não despertam a atenção de tantos formandos.

Gráfico 7 - N° de inscritos nas formações relativas às chefias



Fonte: Elaboração própria

Quanto às formações indicadas pela chefia direta, Excel e Outlook não foram recomendados para nenhum colaborador, não existindo por essa razão correspondências. Para as restantes formações ocorreram entre 1 a 4 correspondências em cada uma, à exceção de Noções Básicas de Legislação Laboral e CTT Aplicável e Regulamentação Legal dos Estabelecimentos Hoteleiros que não obtiveram nenhuma correspondência.

- 4) Tentar perceber se algumas formações são transversais a qualquer sector ou se apenas são valorizadas por departamentos específicos. (De entre as formações que não são específicas apenas para um sector).

Vários colaboradores de diversos sectores optaram por se inscrever em formações de sectores diferentes ao que correspondem ou que eram mais indicadas para categorias profissionais diferentes e até inferiores ou superiores à sua.

Colaboradores dos andares inscreveram-se em formações para a receção e vice-versa, colaboradores da restauração inscreveram-se em formações destinadas à manutenção, entre outros exemplos.

Também ocorreu que vários colaboradores se inscreveram em formações para o seu sector mas não para a sua função, por exemplo, cozinheiros inscreveram-se em formações mais indicadas para empregados de mesa e vice-versa.

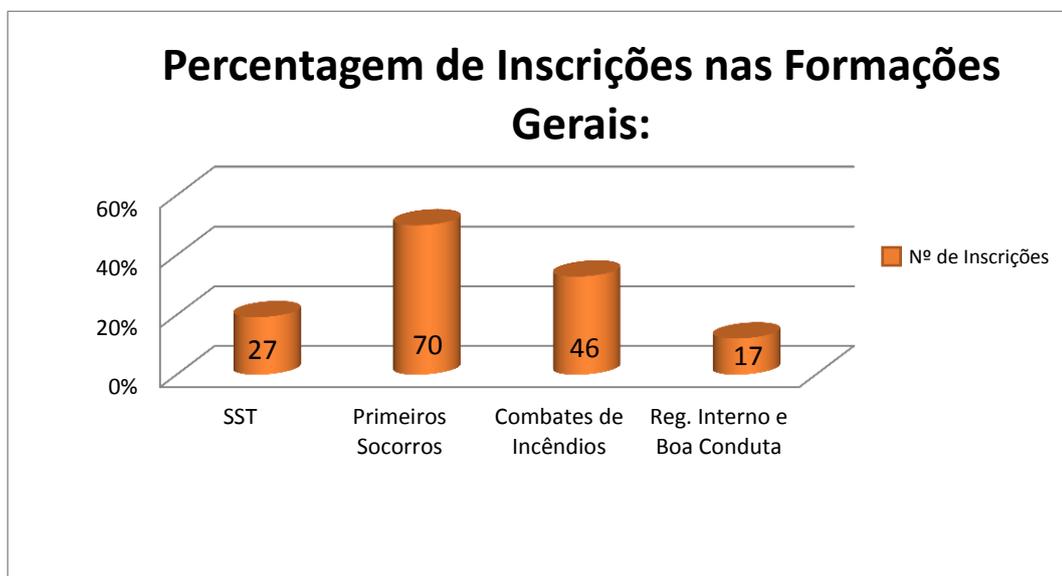
- 5) Das formações gerais perceber quais as mais solicitadas (Regulamento Interno e Regras de Boa Conduta, Combate de Incêndios, Primeiros Socorros ou Regras Básicas de SST).

Algumas formações foram agrupadas na categoria “Geral” doravante designadas formações gerais, por serem consideradas aplicáveis a todos os colaboradores, independentemente da sua categoria profissional ou função desempenhada.

Primeiros socorros e combate a incêndios foram de entre as formações gerais as mais solicitadas mesmo pelos colaboradores que responderam saber agir em caso de primeiros socorros ou combate a incêndios.

A chefia também seleccionou vários colaboradores para estas formações, cerca de 25 para cada uma das outras formações e apenas 1 para Regulamento interno e Boa conduta.

Gráfico 8 - Percentagem de inscritos nas formações gerais



Fonte: Elaboração própria

3.7. Discussão dos Resultados

Depois de apresentados os resultados é necessário fazer uma análise e discussão dos mesmos, como irá ocorrer de seguida.

- 1) Verificar se no geral os colaboradores pretendem ter formação ou se preferem não o fazer.

Os referidos sectores (andares, manutenção, receção, etc) são cruciais pois os seus trabalhadores têm contacto direto com o cliente e são eles a imagem da empresa, sendo de extrema importância que estejam motivados, que tenham formação para desempenhar as suas funções, que utilizem técnicas standards para manter uma imagem sólida do hotel, etc..

De acordo com os resultados apresentados anteriormente concluiu-se que apenas cerca de 35% dos colaboradores não se inscreveram em nenhuma formação, no entanto é necessário alterar estes valores pois apesar de serem uma minoria todos os colaboradores devem estar interessados em ter formação pois é algo imprescindível não só para os próprios como para a empresa.

Existem algumas táticas para motivar e incentivar para a formação, tais como panfletos ou cartazes que clarifiquem os objectivos e as vantagens da formação, conversas com os colaboradores de forma a entender o que os motiva e desmotiva, desmistificando algumas questões relativas a resistência em aprender e mudar os hábitos de trabalho.

Caso os colaboradores sejam efectivos podem já estar há muito tempo nessa função e unidade, sentindo que já sabem o necessário e/ou recentemente terem tido formação nas áreas propostas para o seu sector ou não gostarem de formações devido a más experiencias anteriores (formações pouco úteis, desinteressantes ou desadequadas).

Já os colaboradores com outros tipos de contrato podem ter começado recentemente a exercer as suas funções e por isso não terem consciência de quais as

competências a melhorar, ou por outro lado estar quase a terminar o seu contrato e por isso não terem interesse/possibilidade de ter formação. Para os colaboradores mais recentes é de importância elevada o feedback constante, elogiando os pontos fortes e apontando os pormenores a melhorar para que assim estes elementos consigam perceber que áreas devem desenvolver.

De acordo com (Oliveira, 2020) o sector hoteleiro deve ter flexibilidade e capacidade de adaptação e a formação deve ser considerada essencial pois neste sector, ser atendido por um colaborador capacitado para o desempenho das suas funções, faz toda a diferença.

Muitas vezes o principal entrave à evolução é o medo do desconhecido. A dificuldade em arriscar e tentar conhecer novas técnicas e métodos de trabalho por vezes paralisa os trabalhadores que estão há muito tempo a desempenhar uma mesma função e receiam não se adaptar a uma nova forma de trabalhar, mas uma simples explicação sobre o pretendido pode clarificar e apagar esses receios.

Através das respostas obtidas no questionário é possível verificar concretamente quem não se inscreveu, sendo mais fácil perceber o porquê e conseguir através da chefia direta alterar as percentagens no futuro.

É necessário que todos entendam a formação como uma oportunidade de futuro e não como uma obrigação, mesmo que não fiquem na empresa muito tempo, todo e qualquer conhecimento adquirido deve ser encarado como uma vantagem e não como uma perda de tempo.

- 2) Verificar se as formações sugeridas pelos colaboradores e pela sua chefia direta são semelhantes ou díspares.

As formações seleccionadas pelos funcionários e pelos seus superiores (como já foi referido), apesar de várias vezes serem iguais, nem sempre coincidem, existindo casos em que escolheram formações totalmente diferentes, ou que um dos lados não assinalou interesse em qualquer tipo de formação.

Por parte da chefia podem não ter seleccionado formações nos casos em que os colaboradores estavam quase a terminar o seu contrato de trabalho, por não ser

praticável, sendo que os colaboradores que não foram indicados para nenhuma formação eram, na sua grande maioria, trabalhadores com contrato a termo certo e que na altura em que foram entregues as fichas de avaliação de desempenho, vários contratos iriam cessar pois as unidades iriam encerrar durante o inverno.

Os colaboradores podem não ter assinalado pelo mesmo motivo ou pelos motivos referidos anteriormente como o desinteresse ou pensarem que já sabem o suficiente para o desempenho das suas funções. Por vezes também pode acontecer o facto de os colaboradores ou a sua chefia pensarem que a equipa já esta a trabalhar em pleno, não existindo a necessidade de mudança, mas em todo o caso, de acordo com (Oliveira, 2020), a formação nunca deve ser considerada demais pois é sempre possível melhorar.

Como em muitos casos não existe correspondência nota-se alguma descoordenação entre a visão que os colaboradores têm das suas capacidades e a impressão que deixam à sua chefia. É necessário dialogar com os funcionários, dar feedback constante e tentar redirecioná-los para as formações de que realmente necessitam.

Estão disponíveis no apêndice 1 tabelas relativas às várias áreas abrangidas pelas formações, sendo mais fácil perceber as semelhanças e discrepâncias entre as escolhas da chefia e dos colaboradores.

- 3) Tentar perceber quais os tipos de formação pelos quais os colaboradores apresentam maior interesse.

Apesar de nem todos os colaboradores se terem inscrito em alguma formação todas as formações obtiveram no mínimo duas inscrições, e aquelas pelas quais os colaboradores apresentaram maior interesse foram as gerais com especial destaque para primeiros socorros e combate de incêndios.

A formação dará novas ideias e técnicas para resolver mais rápida e eficazmente os problemas e facilitará a comunicação, especialmente a formação em línguas, pois permitirá que os colaboradores consigam interagir com os clientes estrangeiros, e

possivelmente por esse motivo foram muitas as inscrições (por parte da chefia as Línguas foram aconselhadas nos diversos sectores, à exceção da Manutenção, possivelmente porque estes funcionários usualmente não interagem directamente com os clientes e/ ou porque os conhecimentos que têm são suficientes).

Apesar de ter menos inscritos para os colaboradores estrangeiros que ainda não dominam o português estas formações podem ser uma grande ajuda não só a nível profissional mas também a nível pessoal pois podem auxiliar na sua integração no país.

Aprender algo novo é sempre desafiante, mas aprender um novo idioma pode ser ainda mais exigente por requerer uma prática constante, o que pode reduzir o fluxo de inscrições. Uma outra forma de motivar os colaboradores é através da atribuição de prémios, por exemplo, o pagamento de um subsídio de línguas para os colaboradores que estejam dispostos a aprender um novo idioma pode ser um fator de motivação que leve os colaboradores a participar neste tipo de formações.

- 4) Tentar perceber se algumas formações são transversais a qualquer sector ou se apenas são valorizadas por departamentos específicos. (De entre as formações que não são específicas apenas para um sector).

Como já foi referido na apresentação dos resultados, existem formações transversais a qualquer sector pois obtiveram inscrições de outros departamentos. Não se pode destacar particularmente nenhuma formação pois as inscrições ocorreram em diversas formações das várias áreas.

O facto de existirem inscrições em formações de outros sectores ou categorias profissionais pode ser um indicador de interesse, empenho ou vontade de evoluir, e apesar de não serem as formações mais urgentes é bom que os colaboradores tenham a oportunidade de ter todas as formações em que se inscreveram e que possam aprender e até ter a possibilidade de no futuro ocupar uma nova função.

- 5) Das formações gerais perceber quais as mais solicitadas (Regulamento Interno e Regras de Boa Conduta, Combate de Incêndios, Primeiros Socorros ou Regras Básicas de SST).

Existem diversos factores que podem, segundo (Macedo, 2008) levar a acidentes de trabalho, desde o manuseamento errado de um produto ou ferramenta, até ao armazenamento desadequado, a falta de utilização de equipamento de protecção ou até mesmo a transmissão de bactérias e vírus. É necessário por isso ter boas condições de higiene no local de trabalho, ter conhecimentos sobre como evitar acidentes e como agir se for desencadeado um incêndio ou se for necessário prestar os primeiros socorros a alguém.

Um grande número de colaboradores demonstrou interesse nestas formações, sendo que 50% dos inquiridos que demonstraram interesse nalgum tipo de formação seleccionou formação em primeiros socorros e cerca de 33% seleccionou combate de incêndios pois são conhecimentos úteis para o dia-a-dia de todos e para a vida de qualquer pessoa, o que explica que mesmo que se considerem capazes de agir nestas situações, os colaboradores têm interesse em aprender ou reaprender sobre o assunto.

Relativamente à formação em SST apenas 19% escolheu essa hipótese e no que diz respeito ao Regulamento Interno e Regras de Boa Conduta só 12% optou por esta hipótese.

Inquiridos sobre os conhecimentos relativos ao regulamento interno da empresa e as regras de boa conduta 13 colaboradores disseram não ter esses conhecimentos no entanto nenhum destes colaboradores se inscreveu na respetiva formação.

No que diz respeito aos primeiros socorros foram 78 as respostas que indicavam não saber como agir, no entanto apenas 41 desses colaboradores se inscreveram.

Quanto à formação em SST apenas 6 dos 25 inquiridos que afirmaram não estar devidamente informados sobre o assunto seleccionaram esta opção.

Quando questionados sobre a sua capacidade de acção em caso de incêndio, 60 inquiridos respondeu não saber como agir, no entanto apenas 28 assinalou essa formação como sendo do seu interesse.

Estes dados podem ser indicadores de falta de empenho ou interesse por parte dos colaboradores pois apesar de alguns não terem escolhido nenhuma formação por

estarem perto de sair da empresa, alguns são efectivos e ainda assim não pediram formação nas áreas em que reconheceram não possuir os conhecimentos necessários.

A formação não só desenvolve/relembra/atualiza os conhecimentos e capacidades dos funcionários como aumenta a sua empregabilidade caso saiam da empresa e por isso seria bom que os mesmos demonstrassem maior interesse por essa oportunidade de aprendizagem.

3.8. Identificação das principais necessidades de formação para cada setor:

Tabela 1 - Principais necessidades de formação

Andares:	Serviço de Quartos Atendimento Gestão Reclamações Standards Operacionais Inglês
Chefia:	Gestão da Liderança Gestão de Conflitos Recrutamento e Seleção
F&B:	Standards Produção e Rentabilização Alimentar Standards Operacionais Mise en Place Decoração com frutas e legumes Alemão
Formações gerais:	Combate de Incêndios SST Primeiros Socorros
Receção:	Atendimento Gestão Reclamações Técnicas de Acolhimento na Receção Vendas em Alojamento Francês/Alemão
Manutenção:	GEME – Aplicação Operacional Atual Legionella Frio e Avac Inglês

Fonte: Elaboração própria

A tabela acima apresentada dá a conhecer as principais necessidades formativas relativamente a cada sector.

Os dados foram obtidos aplicando o método quantitativo às respostas dos colaboradores e seleccionando as formações com maior frequência de inscrições.

Todas as formações são importantes, mas estas são prioritárias, no sentido em que foram as que obtiveram maior número de inscrições.

No entanto podem existir alterações, dependendo da opinião da chefia e das necessidades específicas de cada unidade hoteleira, pois os dados obtidos são relativos ao panorama geral de todas as UH, mas se isolarmos os dados de cada uma possivelmente existirão algumas alterações, que apesar de pouco significativas podem modificar algumas formações consideradas como prioritárias.

Esta tabela é útil para o departamento de Recursos Humanos, pois facilita e resume os dados que estavam distribuídos de forma mais dispersa no ficheiro de Excel, onde foram inseridos inicialmente, facilitando a criação de um plano de formação anual.

3.9. Considerações finais do projeto

Foram várias as conclusões retiradas deste projeto, como se pode ver ao longo da discussão, umas mais pertinentes e outras mais exíguas, é certo, mas todas com um propósito.

Relativamente a um possível desinteresse por parte dos colaboradores em obterem formação comprovou-se que apesar de existente não é elevado, o que é bastante positivo para o grupo pois demonstra por parte dos colaboradores o interesse por melhorar e adquirir novas competências. Ocorreram até inscrições em áreas que excediam as competências exigidas aos colaboradores o que demonstra ambição e interesse em progredir na carreira.

A desmotivação também não se verificou como uma questão generalizada sendo que apenas 10,28% dos colaboradores apresentam valores de motivação mais baixos.

É perceptível que as áreas de formação mais comuns têm tendência a manter-se inalteradas, falando por exemplo do caso dos idiomas e das novas tecnologias.

A formação não pode deixar de ser referida como algo essencial e a chefia considerou importante destacar vários colaboradores para obter formação, no entanto alguns colaboradores também não foram indicados para nenhuma formação, algumas exceções por motivos óbvios como a eminência da conclusão do contrato, outros por motivos menos óbvios tais como possivelmente considerarem esses trabalhadores profissionais extremamente competentes e com pouca necessidade de melhorar.

No geral as conclusões foram positivas e é de esperar que após a análise dos dados seja fácil motivar os restantes colaboradores e obter resultados ainda mais positivos e espera-se que este projeto possa auxiliar na obtenção de resultados ainda melhores.

Conclusão

A realização deste estágio para término de mestrado foi sem dúvida a melhor hipótese, pois a experiência foi imensamente positiva, não só a nível académico como também a nível pessoal e profissional.

Existiu a oportunidade de por em prática aquilo que foi aprendido ao longo das aulas e de poder observar um departamento de RH a trabalhar em pleno e a desempenhar as diversas funções que lhe competem.

Como o estágio teve início em Maio e término em Janeiro houve a oportunidade de acompanhar o trabalho ao longo do ano, não só no verão como também no inverno, percebendo o impacto da sazonalidade não só do Algarve como da Serra da Estrela.

Foi dada total liberdade para colocar questões e experimentar diversas tarefas, e toda a equipa demonstrou total disponibilidade para ajudar.

Para a instituição onde o estágio foi realizado é esperado que também tenha sido uma experiência positiva pois momentaneamente precisaram de um reforço de equipa e espera-se que a estagiária tenha ajudado nesse sentido ao realizar as actividades previamente estabelecidas.

Foi uma sorte poder cooperar com uma equipa bastante trabalhadora e empenhada, mas também muito divertida e sempre em busca de novos conhecimentos e com vontade de fazer mais e melhor. Toda a equipa era bastante profissional, empenhada e prestável, ajudando sempre que necessário no esclarecimento de dúvidas e transmissão de conhecimentos.

Foi possível aprender bastante no decorrer do estágio mas também ao elaborar o projeto e o relatório. As temáticas abordadas ao longo do presente relatório são atuais e pertinentes e de interesse para quem estuda gestão de recursos humanos, hotelaria ou turismo.

Vivemos num mundo cada vez mais global e os RH são essenciais também nesse aspeto. A Hotelaria é uma das principais fontes de emprego do país e tendo em conta que, na maioria dos casos, contrata para diversos sectores como é o caso da restauração, receção, manutenção, andares, etc., o auxílio dos RH torna-se ainda mais importante e é essencial disporem de uma estratégia de GRH bem definida e um plano anual de acção para obtenção de bons resultados.

Há que destacar também a importância da formação para o desenvolvimento dos colaboradores e das empresas, sendo este um tema central no projeto, a estagiária considerou o mesmo de grande interesse pois apesar de ser um direito ainda é visto por muitos como uma obrigação.

A Gestão de Recursos Humanos é sem dúvida de extrema importância para as empresas, é uma área de que a estagiária cada vez gosta mais e mais interesse lhe desperta, e espera poder experienciá-la a nível profissional. No geral pensa que os objectivos a que se propôs foram atingidos pois deu o seu melhor e realizou todas as tarefas que lhe competiam e o plano de estágio foi respeitado e cumprido na sua totalidade.

Nas aulas de sistemas de informação aplicados à gestão, foram vários os exemplos práticos e os exercícios realizados, o que permitiu a quem não trabalhava regularmente com o Excel relembrar e até aprender novos métodos e técnicas.

Foi uma disciplina crucial para o percurso académico, pois apesar de requerer alguma dedicação e de apresentar um certo grau de dificuldade para quem não utilizava regularmente este programa, torna-se depois imprescindível para quem pretende desempenhar uma função na área, e foi muito útil para a realização do estágio e do projeto apresentado.

Apesar da orientadora e dos colegas do local de estágio se encontrarem sempre disponíveis a ajudar e a esclarecer dúvidas, é sempre bom que o estagiário, ou neste caso a estagiária, já tenha uma base para conseguir trabalhar, e a referida unidade curricular foi bastante importante nesse aspeto, tal como todas as restantes que se complementam para capacitar os mestrandos para um futuro profissional.

Em suma o balanço a fazer desta experiência só podia ser positivo e uma vez mais fica um agradecimento a todos os envolvidos.

Referências bibliográficas

Almeida, L.A.S. (2013). *A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores*. Exedra: Revista Científica, (8), 91-103.

Atlas da Hotelaria Deloitte (2018). Disponível em:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/transportation-infrastructures-services/Atlas%20da%20Hotelaria%202018_PT_20-6-2018v2.pdf

Boog, G.G. (Coord.) (1980). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*, São Paulo: Editora McGraw-Hill

Camara, P.B., Guerra, P.B., Rodrigues, J.V. (2013). *Humanator XXI, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 6.^a Edição, Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P.B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégia de Recursos Humanos*, 1.^a Edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cardim, J.C. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações*, 2.^a Edição, Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda.

Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das boas práticas*. Vida Economica Editorial.

Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento – Um estudo exploratório de Inovações na Gestão das pessoas*, 1.^a Edição, Lisboa: Editora RH

Castelli, G. (2006). *Gestão hoteleira*, São Paulo: Saraiva Educação SA.

Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, 2.^a Edição, Lisboa: Edições Sílabo

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª Edição, São Paulo: Manole

Coleção Legislação - *Código do trabalho* (2018) 14ª Edição, Porto: Porto Editora

Crawshaw, J., Budhwar, P., & Davis, A. (Eds.). (2020). *Human resource management: Strategic and international perspectives*. SAGE Publications Limited. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=gOfeDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=human+resource+management&ots=XWsSwt6_ol&sig=m4t95mQPesV6YyGk-Anz9aDfhzA#v=onepage&q&f=false

De Almeida Souza, M. Z., & De Souza, V. L. (2016). *Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?*, 1ª Edição, Editora FGV

Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C.A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo

Jerris, L. A. (1995). *Como orientar com eficácia seus funcionários*, Brasil: Editora Campus

Lambelho, A., Gonçalves, L.A. (2017). *Direito do Trabalho da Teoria à Prática*, 1ª Edição, Lisboa: Rei dos Livros

Luna Hotels and Resorts. Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/o-grupo.html>

Macedo, R. B. (2008). *Segurança, saúde, higiene e medicina do trabalho*, Curitiba: Iesde Brasil SA.

Meirinhos, V., & Rodrigues, A. C. (2014). *Gestão e desenvolvimento de recursos humanos: Tendências e boas práticas*, 1ª Edição, Porto: Vida Económica Editorial

Nickson, D. (2013). *Human resource management for hospitality and tourism industries*, Second Edition, New York: Routledge. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=0RSYAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=articles+about+human+resources+in+the+hospitality&ots=1IoRGeZiIM&sig=pyEwLY5P8WVekqG0wK4eDQv0tUU#v=onepage&q&f=false>

Oliveira, G. B., & Spena, R. (2020). *Serviços em hotelaria*, São Paulo: Editora Senac

Peretti, J.-M. (1998). *Recursos Humanos*, 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo

Pinto, M. (2019). *A importância de fazer um estágio curricular durante a formação académica*. Do it Better! - Formação Certificada. Disponível em: <https://doitbetter.pt/2019/05/10/a-importancia-de-fazer-um-estagio-curricular-durante-a-formacao-academica/>

Pires, A.L.O., Caramujo, E., Alves, M.G., Moreira, P. (1999). *Hotelaria em Portugal*, 1ª Edição, Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação

Publituris Hotelaria - A Revista do Gestor Hoteleiro (2018). *Os desafios dos Recursos Humanos no sector do Turismo*. Disponível em: <https://www.publiturishotelaria.pt/2018/07/23/os-desafios-dos-recursos-humanos-no-sector-do-turismo/>

Ramos, M. N. (2006). *A educação dos trabalhadores e a utopia da plena formação humana*. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/39112/2/Temas%20do%20Ensino%20Medio%20-%20A%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Trabalhadores.pdf>

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J.-M., Bayad, M., Alis, D., Chevalier, F., (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*, 1ª Edição, Lisboa: Instituto Piaget

Sharma, B. (2019). Review of human resource practices in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 9, 4.

World Travel & Tourism Council. Disponível em: <https://www.wttc.org/>

Apêndices:

Apêndice A: Tabelas relativas às várias áreas abrangidas pelas formações

Fonte: Criação própria

Legenda das tabelas:

A - Colaboradores inscritos

C - Inscrições feitas pela chefia

A/C - Colaboradores que se inscreveram e que foram inscritos pela chefia

Tabela 2 - Inscrições nas formações relativas a alojamento/receção

Alojamento / Receção			
Formações:	A	C	A/C
Standards Operacionais	9	16	1
Night Audit	11	5	2
Técnicas de Acolhimento na Receção	10	19	1
Vendas em Alojamento	8	18	1
Atendimento Gestão Reclamações	26	21	4
Software PMS	17	6	1
Francês	24	9	6
Alemão	17	16	5
Espanhol	10	6	2
Total:	132	116	23

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3 - Inscrições nas formações relativas a andares/housekeeping

Andares / Housekeeping			
Formações:	A	C	A/C
Standards Operacionais	4	16	1
Gestão e Controlo- Governanta	15	11	0
Serviços Quartos	10	21	1
Técnicas de Decoração	7	11	3
Atendimento Gestão Reclamações	12	17	1
Inglês	20	9	2
Francês	9	1	0
Espanhol	8	1	0
Português	3	1	0
Total:	88	88	8

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 - Inscrições nas formações relativas a F&B

F&B			
Formações:	A	C	A/C
St. Op. Serviço Mesa	15	17	4
St. Op. Montagem de Buffet	11	18	1
St. Op. Mise en Place	6	21	2
St. Op. na Copa e Lavagem	8	9	0
St. Op. Pequeno Almoço	7	15	1
St. Produção e Rentalização Alimentar	9	22	0
Atendimento Gestão Reclamações	25	16	6
Técnicas de Serviço Mesa/Bar	23	17	7
Técnicas de empratamento	12	14	1
Decoração com frutas e legumes	25	21	5
Cocktails e Técnicas de Bar	29	16	8
Room Service	10	3	0
HACCP	15	18	0
Inglês	21	6	1
Francês	21	2	1
Espanhol	16	3	0
Alemão	21	12	1
Português	9	0	0
Total:	283	230	38

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5 - Inscrições nas formações relativas à Manutenção

Manutenção			
Formações:	A	C	A/C
Frio e Avac	20	3	3
Equipamentos Hoteleiros	19	3	1
Eletricidade e Segurança nas Instalações	14	2	1
GEME – Apliação Operacional Atual	6	9	0
Legionella	7	5	0
Inglês	14	0	0
Português	8	0	0
Total:	88	22	5

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6 - Inscrições nas formações relativas à Chefia

Chefia			
Formações:	A	C	A/C
Gestão da Liderança	17	18	3
Gestão de Conflitos	19	18	4
Office - Excel	10	0	0
Office - Outlook	6	0	0
Fichas Técnicas	7	6	2
Recrutamento e Seleção	16	13	1
Legislação Laboral e CTT Aplicável	9	11	0
Responsável- MAP's	2	5	1
Reg. Legal dos Estabelecimentos Hoteleiros	5	6	0
Formação Inicial de Formadores	14	4	3
Gestão de Stocks	11	9	3
Total:	116	90	17

Fonte: Elaboração própria

Tabela 7 - Inscrições nas formações gerais

Formações Gerais			
Formações:	A	C	A/C
SST	29	24	2
Primeiros Socorros	71	22	8
Combates de Incêndios	47	26	5
Reg. Interno e Boa Conduta	18	1	0
Total:	165	73	15

Fonte: Elaboração própria

Anexos:

Anexo 1 – Ranking dos Grupos Hoteleiros no ano de 2017 e 2018

Fonte: Atlas da Hotelaria Deloitte (2018). Disponível em:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/transportation-infrastructures-services/Atlas%20da%20Hotelaria%202018_PT_20-6-2018v2.pdf

Posição		Grupo hoteleiro / Entidade de <i>management</i>	Empreendimentos turísticos		Unidades de alojamento ¹		Camas		Presença internacional	
Atual	2017		N.º	% do total	N.º	% do total	N.º	% do total		
1	1	⊖	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal ²	69	3,5%	7.888	5,5%	16.122	5,3%	✓
2	2	⊖	Vila Galé Hotéis	21	1,1%	4.189	2,9%	8.698	2,8%	✓
3	3	⊖	Accor Hotels ²	32	1,6%	3.360	2,4%	6.651	2,2%	✓
4	6	⬆️	Hoti Hotéis/ Meliá Hotels & Resorts	18	0,9%	2.655	1,9%	5.277	1,7%	✗
5	5	⊖	Marriott Hotels & Resorts ⁴	12	0,6%	2.584	1,8%	5.804	1,9%	✓
6	4	⬇️	Minor Hotels	12	0,6%	2.411	1,7%	5.482	1,8%	✓
7	7	⊖	SANA Hotels	14	0,7%	2.217	1,5%	4.371	1,4%	✓
8	8	⊖	VIP Hotels	12	0,6%	2.066	1,4%	4.252	1,4%	✓
9	9	⊖	InterContinental Hotels Group - IHG ⁵	10	0,5%	1.844	1,3%	3.820	1,3%	✓
10	10	⊖	NAU Hotels & Resorts	10	0,5%	1.434	1,0%	3.451	1,1%	✗
11	11	⊖	Dom Pedro Hotels	7	0,3%	1.399	1,0%	2.915	1,0%	✓
12	13	⬆️	HF Hotéis Fénix	9	0,4%	1.363	1,0%	2.640	0,9%	✗
13	15	⬆️	Continental Hotels ²	12	0,6%	1.334	0,9%	2.589	0,9%	✓
14	16	⬆️	DHM - Discovery Hotel Management	14	0,7%	1.310	0,9%	2.800	0,9%	✗
15	14	⬇️	Porto Bay Hotels & Resorts	9	0,5%	1.293	0,9%	2.557	0,8%	✓
16	12	⬇️	Turim Hotéis	14	0,7%	1.238	0,9%	3.142	1,0%	✗
17	17	⊖	Hotéis Real	8	0,4%	1.231	0,9%	2.561	0,8%	✗
18	19	⬆️	MGM Muthu Hotels ²	6	0,3%	1.220	0,9%	2.848	0,9%	✓
19	20	⬆️	Luna Hotels and Resorts	14	0,7%	1.211	0,8%	2.695	0,9%	✓
20	-	⬆️	Bensaude Turismo	8	0,4%	1.063	0,7%	2.105	0,7%	✗
Sub-total				311	15,6%	43.310	30,3%	90.780	29,7%	
Outros Grupos				484	24,3%	47.686	33,3%	103.588	33,8%	
Independentes				1.198	60,1%	52.093	36,4%	111.592	36,5%	
Total				1.993	100%	143.089	100%	305.960	100%	

Anexo 2 – Unidades Hoteleiras do Grupo Luna Hotels & Resorts

Fonte: Site do Grupo



ALVOR, ALGARVE, PORTUGAL

Luna Alvor Bay

Hotel vocacionado para casais e com localização privilegiada à beira-mar.



ALVOR, ALGARVE, PORTUGAL

Luna Alvor Village

Proporciona uma sensação de tranquilidade e envolvimento paisagístico ímpares.



ALBUFEIRA, ALGARVE, PORTUGAL

Luna Clube Oceano

Localizado numa zona tranquila e privilegiada.



ALBUFEIRA, ALGARVE, PORTUGAL

Luna Hotel da Oira

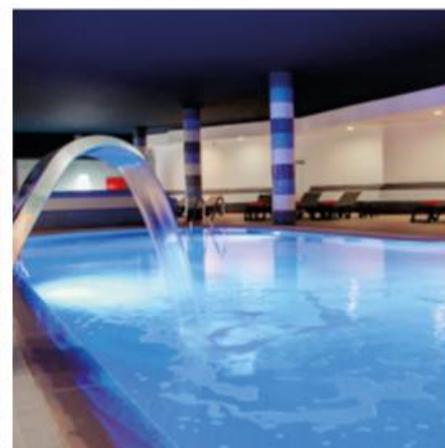
O hotel ideal para umas férias em família.



VILAMOURA, ALGARVE, PORTUGAL

Luna Olympus

Localizado na mais cosmopolita zona turística do Algarve.



ALBUFEIRA, ALGARVE, PORTUGAL

Luna Solaqua

Assume uma posição privilegiada e central na costa algarvia.



ALBUFEIRA, ALGARVE, PORTUGAL

Luna Miramar Club

A pouca distancia da praia dos pescadores e do emblemático centro histórico de Albufeira.



SERRA DA ESTRELA, CENTRO, PORTUGAL

Luna Chalets da Montanha

Proporcionam o máximo de conforto e toda a exclusividade.



SETÚBAL, CENTRO, PORTUGAL

Luna Esperança Centro

Opção ideal para viagens tanto de Negócios como de Lazer.



FÁTIMA, CENTRO, PORTUGAL

★★★★

Luna Fátima Hotel

Situado numa área tranquila da cidade, a curta distância do Santuário de Fátima.



SERRA DA ESTRELA, CENTRO, PORTUGAL

★★★★

Luna Hotel Serra da Estrela

Localizado em pleno coração do Parque Natural da Serra da Estrela.



ABRANTES, CENTRO, PORTUGAL

★★★★

Luna Hotel Turismo

Hotel Boutique com sofisticação e modernidade.



SERRA DA ESTRELA, CENTRO, PORTUGAL

★★★★

Luna Hotel dos Carqueijais

Um hotel de charme em plena Serra da Estrela.



TÁBUA, CENTRO, PORTUGAL

★★★★

Luna Hotel de Tábua

Localizado no coração do país, rodeado por verdadeiros museus vivos.

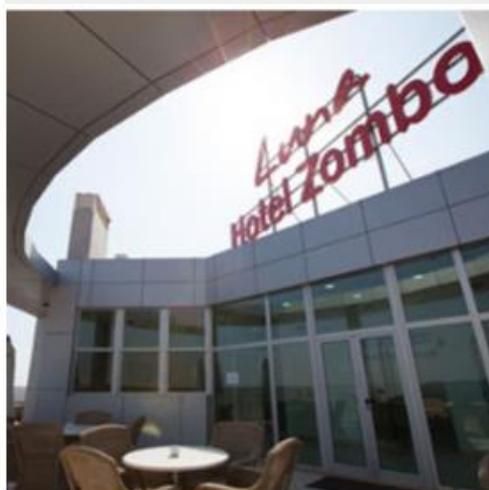


ARCOS DE VALDEVEZ, NORTE, PORTUGAL

★★★★

Luna Arcos Hotel

Inserido no Parque Nacional Peneda-Gerês, de rara e impressionante beleza.



VILA ALICE, LUANDA, ANGOLA

★★★★

Luna Zombo

Situado no emblemático Bairro Vila Alice no centro de cidade Luanda.

Anexo 3 – Ficha de avaliação de desempenho e condições de trabalho

Fonte: Departamento de Recursos Humanos

Ficha de Avaliação de Desempenho e Condições de Trabalho					
Nome: _____		NIF: _____			
Categoria: _____		Unidade/secção: _____			
Há quanto tempo trabalha para o Grupo Luna & Resorts _____					
I Local de Trabalho					
Questões sobre o seu local de trabalho (Assinale com X a opção mais adequada)		Muito satisfeito	Satisfeito	Satisfaz minimamente	Não me satisfaz
1	O estabelecimento, no geral, tem boas condições de trabalho				
2	Sente confiança com ambiente de trabalho que está inserido				
3	Os balneários estão equipados e apresentam boa higiene e segurança				
4	O refeitório tem boas condições				
5	O fardamento utilizado no estabelecimento é do seu agrado				
6	O material/equipamento de trabalho é adequado				
7	Tem um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho				
8	Tem um bom relacionamento com a sua chefia				
9	A distância de trabalho-casa é aceitável				
10	Tem orgulho em dizer que trabalha neste estabelecimento				
II Função					
Questões sobre a sua motivação e desempenho (Assinale com X a opção mais adequada)			Sim	Não	
1	Sente-se realizado e motivado com as suas funções				
2	O seu líder tem um papel importante para a sua motivação				
3	O planeamento das suas tarefas é gerido com a devida antecedência				
4	Fazem-se reuniões para debater problemas, ideias e dar opiniões				
5	Aceita bem quando é criticado por erros cometidos				
6	Costuma chegar atrasado ou faltar				
7	Respeita a data limite de entrega dos trabalhos acordados				
8	Gosta de trabalhar em equipa				
9	Na organização a iniciativa é apreciada e incentivada				
10	Existem, na empresa, modelos <i>standards</i> operacionais para a sua função				
11	Existe flexibilidade para resolução dos seus problemas pessoais				
12	Conhece o regulamento interno da empresa e as regras de boa conduta				
13	Sente-se preparado para saber agir em caso de incêndio				
14	Sente-se preparado para saber agir em caso de primeiros socorros				
15	Sente-se confiante que os seus colegas saberão agir em algumas das 2 situações anteriores				
16	Ao nível de regras de segurança, saúde e higiene, está devidamente informado				
17	Gosta de contato direto com o cliente				
18	Sente facilidade em responder/gerir as reclamações dos clientes ou dos colegas				
III Valorização Profissional					
Questões sobre reconhecimento e valorização (Assinale com X a opção mais adequada)			Sim	Não	
1	Considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado				
2	A empresa reconhece e recompensa os bons funcionários				
3	Sente que a iniciativa pessoal é apreciada e incentivada				
4	A sua chefia delega-lhe competências e responsabilidades adequadas à função que desempenha				
5	Considera que a sua remuneração é justa em relação ao trabalho que executa				
6	<i>Em caso de resposta negativa à última questão, qual o valor que acharia justo</i>			€ _____	
7	Pela atual remuneração, sairia desta organização para ir trabalhar para outra				
8	Considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela direção				
9	Gostaria de desempenhar funções noutra secção ou categoria				
10	Gostaria de desempenhar funções noutra unidade hoteleira do Grupo Luna				
11	Já teve elogios diretos dos clientes				
12	Recomendaria esta organização a alguém para trabalhar				
13	Procura oportunidades para progredir na sua carreira				

IV Sugestões de melhoria de competências

Alojamento

- Standards Operacionais
- Night Audit
- Técnicas de Acolhimento na Recepção
- Vendas em Alojamento
- Atendimento ao Cliente e Gestão Reclamações
- Línguas- Vocabulário em Recepção
 - Francês Espanhol
 - Alemão
- Software PMS

Housekeeping

- Standards Operacionais
- Gestão e Controlo- Governanta
- Serviços Quartos
- Técnicas de Decoração
- Atendimento ao Cliente e Gestão Reclamações
- Línguas- Vocabulário em Serviço Quartos
 - Inglês Francês
 - Português Espanhol

Chefias

- Gestão da Liderança
- Gestão de Conflitos
- Office- Excel
- Office- Outlook
- Fichas Técnicas
- Recrutamento e Seleção
- Noções Básicas de Legislação Laboral e CTT Aplicável
- Responsável pela execução das MAP's
- Regulamentação Legal dos Estabelecimentos Hoteleiros
- Formação Inicial de Formadores
- Gestão de Stocks

F&B

- Standards Operacionais do Serviço Mesa
- Standards Operacionais na Montagem de Buffet
- Standards Operacionais da Mise en Place
- Standards Operacionais na Copa e Lavagem
- Standards Operacionais no Pequeno Almoço
- Standards na Produção e Rentalização Alimentar
- Atendimento ao Cliente e Gestão Reclamações
- Técnicas de Serviço Mesa/Bar
- Técnicas de empratamento
- Decoração com frutas e legumes
- Cocktails e Técnicas de Bar
- Línguas- Vocabulário em Serviço Mesa
 - Inglês Alemão
 - Português Espanhol
 - Francês
- Room Service
- HACCP

Manutenção

- Frio e Avac
- Equipamentos Hoteleiros
- Eletricidade e Segurança Instalações
- GEME- Aplicação operacional atual
- Prevenção e Controlo da Legionella
- Línguas- Vocabulário adequado à secção
 - Inglês Português

Geral

- Regras Básicas de SST
- Primeiros Socorros
- Combates de Incêndios
- Regulamento Interno e Regras de Boa Conduta

Observações: (outras competências que possa melhorar, sugerir outras formações)

Há alguma coisa que queira sugerir que possa ser feito de forma diferente na sua função ou na organização?

Confirmo, que foi de livre e espontânea vontade que comuniquei todos os dados supra referidos e a veracidade das mesmas informações.

De acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados, que entrou em vigor no próximo dia 25 de Maio de 2018, e nos termos e para os efeitos das alíneas 11) do Art. 4º, alínea a) nº1 do Art.6 e Art.7, não dou o meu consentimento explícito e permissão para receber informações, via email, sms, chamada telefónica ou através de outros canais de comunicação, sobre novas ações, novos projetos e/ou outras comunicações pertinentes sobre a atividade interna do Grupo Luna Hotels & Resorts.

_____ /
Assinatura

_____ /
Data

Anexo 4 – Ficha de avaliação contínua

Fonte: Departamento de Recursos Humanos

Ficha de Avaliação Contínua		Administração		
Nome: _____		Data: ___/___/___		
N.º: _____		Categoria: _____		
		Unidade/secção: _____		
I Situação Contratual				
Vínculo Laboral: <input type="checkbox"/> Efetivo <input type="checkbox"/> Contrato a termo				
Admissão:	_____ (___ meses)	Caducidade:	_____	
1ª Renovação	_____ (___ meses)	Caducidade:	_____	
2ª Renovação	_____ (___ meses)	Caducidade:	_____	
II Avaliação				
Experiência, Atitude e conhecimentos a avaliar (Assinale com X a opção mais adequada)	Superou claramente os objetivos	Cumpre Objetivos	Cumpre objetivos mínimos	Não cumpre os objetivos
1 Demonstra capacidade de adaptação à mudança (serviço/chefias/equipas)				
2 Apresenta aptidões e conhecimentos para o desempenho da sua função				
3 Termina as tarefas dentro dos prazos estabelecidos				
4 Demonstra bons métodos de organização de trabalho				
5 Cumpre com os <i>standards</i> operacionais existentes				
6 Demonstra aptidões e conhecimentos para o desempenho				
7 Tem boas capacidades ao nível de venda e negociação (quando aplicável)				
8 Apresenta interesse na aprendizagem de novos conhecimentos				
9 Tem iniciativa e comprometimento com o trabalho				
10 Tem capacidade de decisão e espírito crítico				
11 Demonstra boa capacidade de relacionamento (Clientes/Colegas/Chefe)				
12 Tem capacidade de gerir corretamente as reclamações				
13 Apresenta confiança e determinação				
14 Expressa-se de forma clara e objetiva				
15 Tem uma apresentação pessoal e postura adequada				
16 Apresenta flexibilidade horária				
17 Cumpre com o horário de trabalho (pontualidade e assiduidade)				
18 Cumpre com as regras exigidas de SST				
19 Cumpre e aplica com as normas de HACCP				
20 Respeita o regulamento interno e as regras de boa conduta				
21 Tem capacidade de desempenhar um cargo de maior responsabilidade				
22 Demonstra ter boa comunicação noutros idiomas: (Quando aplicável)				
Inglês				
Francês				
Alemão				
Espanhol				
Português				
23 Demonstra bom domínio na utilização de ferramentas informáticas: (Quando aplicável)				
Office (<i>Excel, Word e Outlook</i>)				
PMS- <i>Newhotel</i>				
PHC- <i>Software</i> de gestão				
Outros, Quais: _____				

Observações: (se existir algum critério, exceto nº 21 e os não aplicáveis, que não cumpre os objetivos, deverá ser fundamentado neste espaço)				

III Decisão

Pretende propor alterações contratuais Sim Não (passar para ponto IV)

Cessar Contrato: Renovar Contrato:

Caducidade Sem termo Meses

Abandono, desde ___/___/_____

Demissão do colaborador Promoção:

Despedimento por justa causa Novo Salário _____

Despedimento por extinção posto trabalho _____

Acordo de rescisão de contrato Nova Categoria _____

Interesse em voltar a contratar Transferência de estabelecimento, qual: _____

Justificação: _____

IV Sugestões de melhoria de competências

<p style="text-align: center;">Alojamento</p> <p><input type="checkbox"/> Standards Operacionais</p> <p><input type="checkbox"/> Night Audit</p> <p><input type="checkbox"/> Técnicas de Acolhimento na Recepção</p> <p><input type="checkbox"/> Vendas em Alojamento</p> <p><input type="checkbox"/> Atendimento ao Cliente e Gestão Reclamações</p> <p><input type="checkbox"/> Línguas- Vocabulário em Recepção</p> <p><input type="checkbox"/> Francês <input type="checkbox"/> Espanhol</p> <p><input type="checkbox"/> Alemão</p> <p><input type="checkbox"/> Software PMS</p> <p style="text-align: center;">Housekeeping</p> <p><input type="checkbox"/> Standards Operacionais</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão e Controlo- Governanta</p> <p><input type="checkbox"/> Serviços Quartos</p> <p><input type="checkbox"/> Técnicas de Decoração</p> <p><input type="checkbox"/> Atendimento ao Cliente e Gestão Reclamações</p> <p><input type="checkbox"/> Línguas- Vocabulário em Serviço Quartos</p> <p><input type="checkbox"/> Inglês <input type="checkbox"/> Francês</p> <p><input type="checkbox"/> Português <input type="checkbox"/> Espanhol</p> <p style="text-align: center;">Chefias</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão da Liderança</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão de Conflitos</p> <p><input type="checkbox"/> Office- Excel</p> <p><input type="checkbox"/> Office- Outlook</p> <p><input type="checkbox"/> Fichas Técnicas</p> <p><input type="checkbox"/> Recrutamento e Seleção</p> <p><input type="checkbox"/> Noções Básicas de Legislação Laboral e CTT Aplicável</p> <p><input type="checkbox"/> Responsável pela execução das MAP's</p> <p><input type="checkbox"/> Regulamentação Legal dos Estabelecimentos Hoteleiros</p> <p><input type="checkbox"/> Formação Inicial de Formadores</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão de Stocks</p>	<p style="text-align: center;">F&B</p> <p><input type="checkbox"/> Standards Operacionais do Serviço Mesa</p> <p><input type="checkbox"/> Standards Operacionais na Montagem de Buffet</p> <p><input type="checkbox"/> Standards Operacionais na Mise en Place</p> <p><input type="checkbox"/> Standards Operacionais na Copa e Lavagem</p> <p><input type="checkbox"/> Standards Operacionais no Pequeno Almoço</p> <p><input type="checkbox"/> Standards na Produção e Rentabilização Alimentar</p> <p><input type="checkbox"/> Atendimento ao Cliente e Gestão Reclamações</p> <p><input type="checkbox"/> Técnicas de Serviço Mesa/Bar</p> <p><input type="checkbox"/> Técnicas de empratamento</p> <p><input type="checkbox"/> Decoração com frutas e legumes</p> <p><input type="checkbox"/> Cocktails e Técnicas de Bar</p> <p><input type="checkbox"/> Línguas- Vocabulário em Serviço Mesa</p> <p><input type="checkbox"/> Inglês <input type="checkbox"/> Alemão</p> <p><input type="checkbox"/> Português <input type="checkbox"/> Espanhol</p> <p><input type="checkbox"/> Francês</p> <p><input type="checkbox"/> Room Service</p> <p><input type="checkbox"/> HACCP</p> <p style="text-align: center;">Manutenção</p> <p><input type="checkbox"/> Frio e Avac</p> <p><input type="checkbox"/> Equipamentos Hoteleiros</p> <p><input type="checkbox"/> Eletricidade e Segurança Instalações</p> <p><input type="checkbox"/> GEME- Aplicação operacional atual</p> <p><input type="checkbox"/> Prevenção e Controlo da Legionella</p> <p><input type="checkbox"/> Línguas- Vocabulário adequado à secção</p> <p><input type="checkbox"/> Inglês <input type="checkbox"/> Português</p> <p style="text-align: center;">Geral</p> <p><input type="checkbox"/> Regras Básicas de SST</p> <p><input type="checkbox"/> Primeiros Socorros</p> <p><input type="checkbox"/> Combates de Incêndios</p> <p><input type="checkbox"/> Regulamento Interno e Regras de Boa Conduta</p>
---	---

Observações: (outras competências que possam melhorar, sugerir outras formações)

V Aprovação

Nome: _____	Nome: _____	Nome: _____	Nome: _____
Assi. _____	Assi. _____	Assi. _____	Assi. _____
Chefe Secção	Diretor	Diretor Operações	Dep. RH
/ /	/ /	/ /	/ /