

Escola Superior de Gestão de Tomar

Os Recursos Humanos no Setor Hoteleiro

Relatório de Estágio

Laura da Conceição Garcia Alves

Licenciatura em:

Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientado por:

Alexandra Carvalho, IPT

Alexandra Cabral, Delfim Douro Hotel

Tomar . Setembro . 2022



*Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau
de Licenciado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional*

RESUMO

O relatório que se segue pretende dar a conhecer o desenvolvimento do estágio realizado no âmbito do 3º ano da licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, realizado no Delfim Douro Hotel.

Neste contexto, procuro apreender os processos e as tarefas inerentes à Gestão de Recursos Humanos que uma empresa desta tipologia desempenha.

Para isso, começarei por introduzir ao leitor o tema dos Recursos Humanos, evidenciando a sua inserção no setor hoteleiro. Posteriormente, demonstrarei o trabalho efetivamente realizado, bem como as adversidades detetadas e respetivas soluções.

AGRADECIMENTOS

Com a finalização do presente relatório de estágio não poderei deixar de agradecer a algumas pessoas que, direta ou indiretamente, me auxiliaram neste caminho tão importante da minha vida pessoal e profissional.

Em primeiro lugar, agradeço ao Delfim Douro Hotel por me ter acolhido para a realização do meu estágio e ter contribuído para o meu crescimento profissional. À minha supervisora Alexandra Cabral, pela sua preocupação, ensinamentos e pelo seu voto de confiança depositado em mim. À Ana Paula Miguel, por me motivar a ser uma melhor profissional colocando-me novos desafios. Ao Engº Paulo Mendes, pela sua empatia, compreensão e por demonstrar sempre prontidão em ajudar-me.

De igual forma, agradeço à minha orientadora de estágio, Professora Alexandra Carvalho, por ter participado no meu crescimento académico. Agradeço o seu apoio, a sua simpatia e os momentos de alegria proporcionados. Mas sobretudo, agradeço a sua exigência, a qual me motivou a trabalhar mais e, por sua vez, atingir melhores resultados.

Obrigada às minhas amigas de sempre, em especial à Susana. Pela sua preocupação, pelas conversas e risadas proporcionadas ao longo deste percurso.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à minha família porque sem ela possivelmente não conseguiria ter chegado até aqui. Aos meus pais, por em todos os instantes terem acreditado em mim, pelo apoio incansável e imensurável e, acima de tudo, pelo esforço de terem reunido sempre todas as condições necessárias para que eu investisse nos meus estudos.

Bem-haja a todos!

ÍNDICE

1 - Introdução.....	6
2 - Caracterização da Entidade Acolhedora	7
3 - Enquadramento Teórico	12
4 - Descrição das Atividades Desenvolvidas.....	21
5 - Análise Crítica.....	25
6 - Conclusão	27
Bibliografia.....	28

1 - INTRODUÇÃO

Contextualização do Estágio

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito da disciplina Estágio Curricular, com vista à conclusão da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do Instituto Politécnica de Tomar. O estágio curricular foi realizado na empresa U.S. Mendes – Construções & Engenheiros, Lda. A mesma desenvolve a sua atividade em duas grandes vertentes: hotelaria e turismo.

A Hotelaria atua principalmente em meios de alojamento, bem como em serviços, como a alimentação, o lazer, entre outros.

O Turismo abrange o trabalho com agências de turismo, operadoras, transportes e eventos.

A escolha da área de atuação para a realização do estágio prende-se com o gosto que tenho por pessoas e pela compreensão dos seus comportamentos. O que mais me motiva é estar próxima das pessoas e ter a oportunidade de acompanhá-las nos seus métodos de trabalho, fazendo com que as mesmas se apercebam das alterações ou ajustes que podem fazer e do vasto impacto que podem sentir, tanto na esfera profissional como pessoal.

O objetivo do estágio curricular envolve a aquisição de conhecimentos a nível prático, relativamente à área da Gestão de Recursos Humanos e do Atendimento ao Cliente.

Constata-se que a forma como se conceitualiza a presença das pessoas numa organização tem vindo a sofrer mutações ao longo dos anos. Essas mutações serão abordadas neste relatório, para que se possa adquirir uma compreensão das atuais adversidades e como se lhes pode dar resposta através da formação e desenvolvimento.

De modo a cumprir estes objetivos, o relatório apresenta uma estrutura composta por seis capítulos, sendo o primeiro a introdução, seguida por uma caracterização da entidade acolhedora, um enquadramento teórico, a descrição e discussão das atividades desenvolvidas em estágio, uma breve análise crítica e, por último, a conclusão final. Cada capítulo integra subcapítulos (que detêm um certo grau de especificidade), os quais serão relevantes à abordagem das questões que proponho tratar.

2 - CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

História

O Delfim Douro Hotel¹, nascido em 2012, foi fundado por Delfim Mendes, proprietário da empresa, e é gerido pelo Sr. Eng.º Paulo Mendes. O DD Hotel é uma unidade hoteleira de quatro estrelas “com os olhos postos no Douro”.

A requalificação da Quinta do Loureiro, situada na margem esquerda do Rio Douro, freguesia de Samodães, concelho de Lamego, realizada pelo promotor U.S. Mendes, Construções & Engenharia, Lda deu origem ao Delfim Douro Hotel de quatro estrelas com 42 quartos, 1 restaurante, piscina exterior e em breve também um SPA, usando na sua concepção materiais de elevada qualidade originando requinte e luxo (Delfim Douro Hotel, 2022).



Figura 1 – Delfim Douro Hotel

Atualmente, o DD Hotel conta com 26 colaboradores. Para além do proprietário e do gerente, conta com um colaborador sénior que atua como diretor do hotel.

A cultura do DD Hotel é, sem sombra de dúvidas, uma cultura de aprendizagem, pois visa a passagem de conhecimento entre todos os membros das equipas,

¹ Doravante designado por DD Hotel

nomeadamente os recém chegados, com o objetivo de desenvolvimento enquanto pessoas e enquanto empresa.

Relativamente ao trabalho que desenvolve, procura a criação de soluções personalizadas que promovam o sucesso dos seus parceiros e fornecedores, e, acima de tudo, a satisfação dos seus clientes.

Adota uma metodologia não tradicional, pois não se utiliza um suporte teórico como base para a formação, com o objetivo de que quer os estagiários e futuros colaboradores cheguem às suas próprias conclusões. No fundo, é adotado o método indutivo, pelo que os formandos, ao explorarem um conjunto de opções, possibilidades e casos específicos, chegam à sua própria verdade.

Organograma

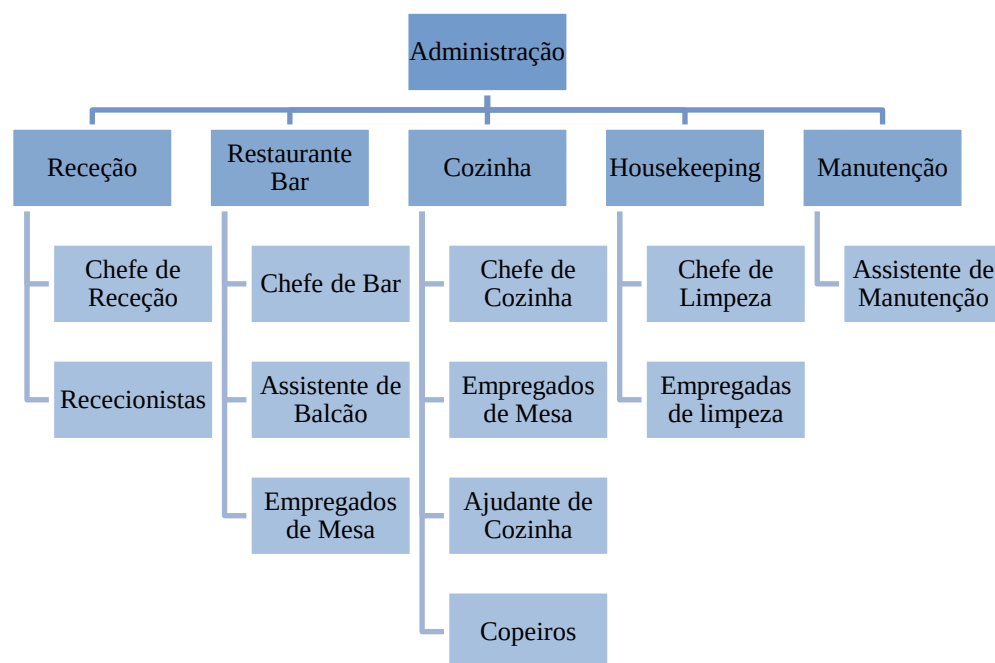


Figura 2 – Organograma do Delfim Douro Hotel

Missão

Quanto à missão a que o DD Hotel se propõe, é a de garantir conforto e agilidade na estadia, oferecendo serviço de hospedagem de excelência, visando a satisfação dos clientes e a valorização dos colaboradores.

Procura ainda desenvolver parcerias com algumas agências especializadas, por forma a melhorar as soluções para os clientes, assentando sempre num critério *win-win*, isto é, em que haja ganho para ambas as partes aquando do desenvolvimento da parceria.

Visão

Ser o mais bem sucedido e respeitado hotel no setor da prestação de serviços de hospedagem do Douro, fazendo do Delfim Douro Hotel uma extensão do seu lar promovendo conforto, segurança e qualidade.

Valores

Tem como principais valores a Integridade, Profissionalismo, Responsabilidade, Excelência e Qualidade, Competência e Orientação para o Cliente. Valores estes que são desde o início passados aos colaboradores.

Análise SWOT

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) teve origem na Harvard Business School e tem como objetivo estudar a competitividade organizacional segundo os indicadores: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise SWOT visa examinar o ambiente interno e externo do negócio, aplicando ferramentas do Planeamento Estratégico. Os resultados podem incidir no ajuste da conjuntura interna da organização, de modo apresentar produtos e serviços mais fortes, melhorar o seu desempenho e proporcionar maior vantagem competitiva (Silva, et al., 2013).

1. Forças

Quando se fala em pontos fortes faz-se referência a características, recursos, produtos ou serviços que uma empresa detém para oferecer aos seus clientes e que podem influenciar o seu desempenho. São as variáveis mais positivas dos bens e serviços que diferenciam a empresa dos demais concorrentes.

O DD Hotel é uma das unidades hoteleiras de referência na Região Vinhateira do Alto Douro, reconhecido pelos seus produtos e serviços de qualidade. Pontua com o seu terraço onde se encontra o Restaurante Rio que oferece pratos gastronómicos e vinhos do mais alto requinte integrados numa vista panorâmica para o Rio Douro.

Os passeios de barco pelo Rio Douro são muito apreciados pelos clientes ao longo do ano, desde que o tempo assim o permita. Por outro lado, os hóspedes podem desfrutar da piscina, espaço onde podem descansar e tomar bebidas nos dias mais quentes de verão.

O Chale de Eventos é um serviço muito requisitado para a realização de casamentos, batizados e reuniões, sendo que o mesmo se destaca pela sua modernidade e por estar equipado com todos os materiais essenciais.

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

Por último, o facto de grande parte dos produtos e espaços comuns poderem ser disfrutados tanto por hóspedes como pelo público em geral, constitui uma das forças principais.

2. Fraquezas

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

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

A escassez de lugares de estacionamento e ainda a falta de um parque coberto constitui de igual forma uma fraqueza.

O facto de o hotel não dispor ainda de um SPA, ginásio ou piscina interior pode causar uma diminuição acentuada do número de hóspedes nas estações mais frias do ano, quando as viagens de barco ou a utilização da piscina exterior é quase impossível.

3. Oportunidades

As oportunidades correspondem a variáveis exteriores e independentes à empresa que podem beneficiar o planeamento estratégico e os resultados da mesma desde que tenha condições para as aproveitar e aplicar. Este aproveitamento do potencial das oportunidades pode aumentar as forças da empresa e torná-la mais competitiva. Quando bem fruídas podem incrementar a receita da empresa e incidir positivamente no ambiente interno (Silva, et al., 2011). É no contexto das diversas oportunidades que o Delfim Douro Hotel pode explorar o seu negócio.

Em primeiro lugar, o DD Hotel beneficia de uma localização estratégica em relação à proximidade dos meios de transporte. A Estação de Comboios da cidade do Peso da

Régua encontra-se relativamente próxima, sendo apenas necessário fazer uma viagem de carro de menos de dez minutos.

A proximidade da Estrada Nacional 222 (considerada em 2015 a melhor a estrada para conduzir no mundo) e da Autoestrada A24, que atravessa a região, facilitam as ligações regionais e nacionais.

A localização estratégica permite abraçar facilmente a envolvente histórica, favorável a quem procura turismo cultural, nomeadamente nas cidade de Lamego (onde os hóspedes podem visitar o Santuário da Nossa Senhora dos Remédios) e Peso da Régua (onde se localiza o Museu do Douro).

Tem ainda como principal oportunidade, a proximidade da Vila do Pinhão, sítio onde se localiza a Companhia Turística do Douro. A mesma é responsável pela organização e oferta de passeios de barco Rabelo² ao longo do rio.

4. Ameaças

À semelhança das oportunidades, as ameaças são fatores externos não controláveis, porém têm uma conotação negativa visto poderem prejudicar a concretização dos objetivos estratégicos. Quando ignorados, podem influenciar a manutenção do negócio e levar à extinção da empresa (Silva, et al., 2011).

Podem-se considerar ameaças o grande aumento de unidades hoteleiras que têm vindo a surgir nos últimos anos e com oferta de serviços a preços muito competitivos. Destaque-se uma unidade hoteleira bastante próxima do DD Hotel. Esta realidade cada vez mais competitiva para além de dispersar clientes, também tem um efeito impactante na dificuldade de captação de colaboradores para trabalhar no hotel.

Uma outra ameaça são as portagens da A24 que criam uma desvantagem na deslocação dos clientes.

As alterações climáticas constituem também uma forte ameaça, uma vez que a região é deveras propensa a altas temperaturas o que leva à propagação de incêndios florestais

² Embarcação portuguesa típica do Rio Douro que tradicionalmente transportava as pipas de Vinho do Porto do Alto Douro até Vila Nova de Gaia.

3 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos³ consiste no planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas. Paralelamente, a organização constitui o meio que lhes permite alcançar os seus objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho, tendo sempre em mente o principal objetivo comum: a construção de organizações melhores, mais rápidas, proativas e competitivas (Chiavenato, 2015).

Numa perspetiva económica, o Capital Humano pode ser genericamente entendido como o conjunto de capacidades e competências (*skills*) adquiridas pelo trabalhador e que contribuem para o aumento da sua produtividade (Nunes, 2020). Essas habilidades e qualidades são acumuladas devido a investimentos em termos de educação, de formação e experiência, sendo depois usados para a economia das empresas e fruto de riqueza nacional. O Capital Humano é uma fonte de rendimento, expressa não só em dinheiro, mas também na forma de benefício psicológico, satisfação moral, economia de tempo e aumento do prestígio social (Turekulova, et al., 2016).

Neste seguimento, é crucial entender a GRH como um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de GRH encontram-se representados na seguinte Figura 1:

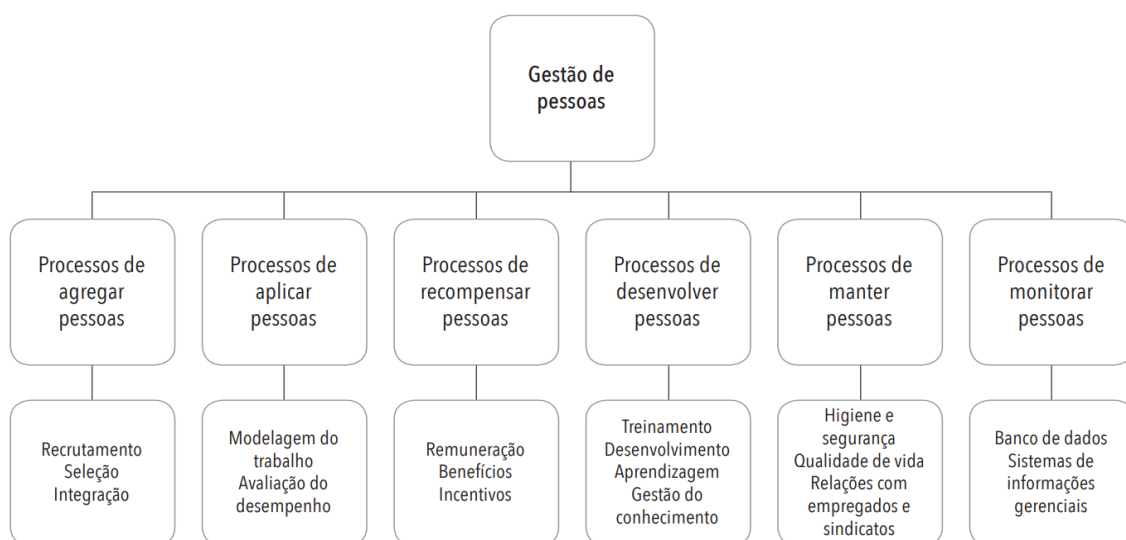


Figura 3 – Processos de GRH

³ Doravante designada por GRH

Os processos de agregação de pessoas têm como finalidade incluir novos colaboradores na empresa. Estes incluem atividades como o Recrutamento e a Seleção.

Os processos de aplicar pessoas são utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar o seu desempenho. Estes incluem o desenho organizacional e desenho, análise e descrição de cargos, e avaliação de desempenho.

Já os processos de desenvolver pessoas têm como objetivo a capacitação e a incrementação do desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Os mesmos envolvem a formação e desenvolvimento das mesmas, a gestão do conhecimento e de competências, a aprendizagem, e programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras.

No que diz respeito aos processos de manter pessoas, estes têm como finalidade a criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades dos colaboradores. Incluem a administração da cultura organizacional, a saúde, higiene e segurança, e ainda a manutenção das relações sindicais.

Por último, os processos de monitorar pessoas são aplicados para acompanhar e controlar as atividades dos colaboradores e verificar os seus resultados. Envolvem o banco de dados e os sistemas de informações gerenciais.

Todos os processos de GRH são igualmente importantes e atuam como “vasos” comunicantes entre si. Desta forma, é fundamental tratá-los como um todo visto estarem intimamente relacionados entre si, de tal forma que se influenciam reciprocamente. Cada um dos processos tende a favorecer ou a prejudicar os restantes, quando bem ou mal utilizado. Um processo rudimentar de agregar pessoas pode exigir um processo intenso de desenvolver pessoas para compensar as suas falhas. Se um processo de recompensar pessoas for ineficiente, o mesmo poderá exigir um processo intenso de manter pessoas. O equilíbrio na orientação de todos estes processos é fundamental. Daí a necessidade de um *balanced scorecard* para os integrar na sua totalidade. Mais ainda, todos estes processos são desenhados em concordância com as exigências das influências ambientais externas e internas de modo a obter a melhor compatibilização entre si. Deve funcionar como um sistema aberto e interativo (Chiavenato, 2014).

Evolução dos Recursos Humanos

Durante muitos anos, olhou-se para o Capital Financeiro como o “gargalo” que moderava o desenvolvimento das empresas. Porém, esta representava uma crença generalizada.

Hoje entende-se que a incapacidade de uma empresa recrutar e manter uma boa força de trabalho é que constitui o principal “gargalo” para o negócio. Não existe nenhum projeto baseado em boas ideias, vigor e entusiasmo que tenha sido travado por falta de recursos financeiros. Contudo, existem indústrias cujo crescimento foi dificultado por não poder manter uma força de trabalho eficiente e estimulada. Faltou capital intelectual. Deste modo, entende-se que o panorama do futuro está relacionado com o talento, com as competências e com o capital intelectual. A GRH na base de tudo isso (Chiavenato, 2014).

Para se falar sobre a Gestão de Recursos Humanos é indispensável comentar o desenrolar do trabalho humano, tendo como ponto de partida a instituição das fábricas, pois foi a partir da industrialização que foram feitas as primeiras observações em relação às pessoas no ambiente de trabalho.

Neste seguimento, inicia-se uma breve explanação da evolução da GRH tendo como base as Teorias Gerais da Administração.

Começando pelo período que compreende os anos de 1890 e 1920, a GRH era meramente responsável por contratar, demitir e supervisionar os trabalhadores. Este período abarca a fase da **Administração Científica**, cujo principal autor foi Frederick W. Taylor. Taylor destacou-se por debater assuntos como a produtividade, o estudo dos tempos e movimentos, e os incentivos para os trabalhadores. Relacionando estes aspetos com a perspetiva do período em questão, Ferris (2004) comenta que a teoria de Taylor tinha, porém, uma visão mecanicista do trabalho, pelo que assumia que os trabalhadores eram exclusivamente motivados por incentivos económicos. Assim sendo, o início da Gestão de Recursos Humanos na fase de Taylor estabelecia o cuidado com as pessoas. Contudo, estava associada a um formato mecanicista e racional do trabalho, o que deu bases para fases posteriores, que naturalmente foram surgindo em resposta às necessidades de melhoria.

Assim, surgiu a **Teoria das Relações Humanas**. Milkovich e Boudreau (2000) justificam o arranque desta fase comentando que “o estudo das Relações Humanas foi em grande parte uma reação contra os aspetos desumanos da Administração Científica”. Esta teoria baseou-se no estudo de Elton Mayo realizado na empresa Western Electric, em Hawthorne, por volta da década de 1930. O trabalho deste autor ficou reconhecido por associar a função social, a interação social dos funcionários, e as relações sociais informais com a organização formal (Ferris, 2004). Segundo Fischer (2002) esta fase foi convencionada a ser chamada de Modelo do Comportamento Humano na Gestão de Recursos Humanos, que compreende uma trajetória desde as décadas de 30 e 40, nas

quais prevaleciam procedimentos de psicologia que passavam a inferir decisivamente na teoria organizacional até às décadas de 60 e 70. A abordagem das Relações Humanas é considerada por alguns autores como a fase principal para iniciar o tema dos Recursos Humanos, uma vez que foi a partir da mesma que o colaborador começou a ser visto como um indivíduo com emoções, expectativas, motivações e satisfações.

De seguida, surgiu a **Teoria Geral dos Sistemas (TGS)** ou Administração Sistémica. Esta começou a ser aplicada na Administração em função da necessidade de uma maior integração das teorias expostas anteriormente. A TGS nasceu com os trabalhos de Ludwig von Bertalanffy, por volta da década de 50. Este autor defendia que não era viável tratar as ciências como partes isoladas, pelo que existia uma clara tendência para a integração entre as ciências naturais e sociais. Assim sendo, a TGS aponta para a realização dos sistemas serem abertos e sofrerem interações com o ambiente onde estão inseridos. Chiavenato (1979) explica que o sistema aberto pode ser visto como um conjunto de partes em constante interação constituindo um todo – que vale mais que a soma das partes – orientado para determinados propósitos e em permanente relação de interdependência com o ambiente externo.

Por último, e associada à Teoria Geral dos Sistemas, surgiu a **Administração Estratégica**. Esta pode ser entendida de diversas formas justamente por ser imensamente complexa e abrangente (Moraes, 1998). Entre as suas diversas formas como grupos estratégicos, estratégias genéricas, planeamento estratégico etc., considera-se o Planeamento Estratégico como a sua base conceitual. Segundo Oliveira (2005) o Planeamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a otimização do grau de interação com o ambiente.

Esta última fase prospeeta a iniciativa da Gestão de Recursos Humanos Estratégica, compreendida na década de 80 e 90, e que tem conquistado espaço até aos dias atuais. Milkovich e Boudreau (2002) argumentam que os anos 80 e 90 trouxeram pressões económicas ainda maiores e a consciência de que as empresas e os indivíduos enfrentam uma crescente e definitiva competição globalizada. De modo semelhante, a GRH não ficou imune a essas mudanças. Fischer (2002) refere que “esta linha de pensamento trouxe um novo conceito articulador do modelo de gestão: a procura de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH”.

Neste sentido, compreende-se que as políticas e práticas da GRH evoluíram, amplificaram-se e enriqueceram de acordo com as implicações que cada fase das Teorias Gerais de Administração trouxe para a área dos RH.

Na Tabela 1, pode observar-se uma síntese das Teorias Gerais da Administração relacionadas com as políticas e práticas de RH que eram exercidas em cada uma das mesmas:

Teorias Gerais da Administração	Políticas e Práticas de Recursos Humanos
Administração Científica – Frederick W. Taylor (1890-1920)	<u>Análise e Desenho dos Cargos</u>: A divisão de tarefas foi a causa principal que levou Taylor a conquistar o aumento da eficiência e a alta produtividade através do estudo dos tempos e movimentos; <u>Recrutamento & Seleção</u>: O recrutamento e a seleção eram considerados os maiores problemas do trabalho, uma vez que havia uma necessidade imensa de recrutar e selecionar pessoas com as habilidades requeridas pelos cargos descritos; <u>Formação & Desenvolvimento</u>: As indústrias eram recentes e a mão-de-obra qualificada era escassa. Como tal, o aproveitamento do treino alheio era uma prática comum. Eram contratadas pessoas já treinadas por outras empresas ao invés de as treinar; <u>Avaliação de Desempenho</u>: Para efetuar a avaliação tinha-se o cuidado de saber quais pessoas a questionar sobre o comportamento do avaliado evitando que fosse alguém de relacionamento próximo; <u>Remuneração</u>: O fator relevante do componente da remuneração era o incentivo que variava de acordo com a produtividade do funcionário.
Teoria das Relações Humanas – Elton Mayo (1930)	<u>Análise e Desenho dos Cargos</u>: Os trabalhadores tinham a possibilidade de trocar de posição para evitar a monotonia, sempre com ênfase na interação social e na facilidade dos colaboradores se entenderem e se relacionarem; <u>Recrutamento & Seleção</u>: Baseado na necessidade social do candidato, e na forma como o mesmo reconheceria as

	necessidades das demais pessoas, o recrutamento e a seleção eram usados para testar as habilidades em grupo; <u>Formação & Desenvolvimento</u>: O treino e o desenvolvimento tinham como objetivo desenvolver a característica de escutar e conciliar o lado não lógico das regras sociais; <u>Avaliação de Desempenho</u>: Os métodos de avaliação eram aplicados para avaliar o desempenho dos colaboradores a fim de obter resultados sobre a posição social e sobre as habilidades que os faziam relacionar com os colegas; <u>Remuneração</u>: As recompensas não económicas desempenhavam um papel central na determinação da motivação e da felicidade do funcionário, e as mesmas eram dadas pelo esforço em grupo.
Teoria Geral dos Sistemas – Ludwig von Bertalanffy (1950) & Administração Estratégica	<u>Análise e Desenho dos cargos</u>: Ambos envolvem análise, especificação, desenho e avaliação do cargo, usados para comparar os novos cargos com os antigos; <u>Recrutamento & Seleção</u>: O recrutamento tem como objetivo encontrar candidatos que encaixem no perfil desejado facilitando a quantidade de candidatos na fase de seleção que, por sua vez, passou a ter critérios mais quantificáveis, medindo os resultados das entrevistas que passaram a ser estruturadas e previamente planeadas com base na análise e desenho dos cargos; <u>Formação e Desenvolvimento</u>: O treino e o desenvolvimento são atividades consideradas distintas e especializadas. No entanto, são planeados e executados em simultâneo por meio de formações nas empresas e treinos práticos com a orientação do superior objetivando o desenvolvimento de competências; <u>Avaliação de Desempenho</u>: Percebeu-se a importância que tem o colaborador saber quais as técnicas utilizadas na sua avaliação, uma vez que ao saber com base no que será avaliado, consegue desempenhar melhor as suas funções e entender o objetivo do seu cargo;

	<u>Remuneração:</u> Os incentivos salariais são enfatizados para os colaboradores que atinjam os objetivos organizacionais. Os benefícios tornam-se flexíveis, o que possibilitava a personalização do formato de compensação garantindo maior satisfação do colaborador.
--	--

Tabela 1 – Políticas e Práticas de Recursos Humanos nas diferentes Teorias Gerais da Administração

Fonte: Baseado nos autores Payne, Youngcourt e Watrous (2006); Chiavenato (1979); Fischer (2002); Wren (2005); Pieper (1990); Ferris (1999) e Milkovich e Boudreau (2000).

O Turismo e a Hotelaria

O turismo é um dos mais importantes setores da atividade económica em Portugal, que estabelece interdependências com as restantes esferas no domínio político, social e ambiental (Martins, et al., 2002).

Segundo Martins (2002), a atividade turística baseia-se conjunto de elementos naturais, ou atividades humanas, que instigam a deslocação de pessoas e, por sua vez, que satisfazem as necessidades decorrentes dessa deslocação. Para além disso, o turismo envolve, por vezes, a interação do turista com uma considerável variedade de agentes, desde o alojamento, à transportadora, até aos serviços turísticos prestados no destino e ainda outros que estão indiretamente relacionados com a prestação turística (correios, hospitais, comércio, etc.).

O turismo pode dividir-se em três grandes subsectores: o alojamento, o transporte e a animação. A nível mundial a hotelaria (alojamento) é, sem dúvida, o subsector mais importante do grupo dos produtores de serviços turísticos, captando mais de metade das receitas totais da indústria (Martins, et al., 2002).

O produto hoteleiro possui determinadas características que o condicionam e que derivam sobretudo do facto de o mesmo ser essencialmente um serviço que tem de ser consumido no local onde é produzido, sujeito à prestação humana. Este fator, associado à alteração constante dos hábitos de consumo fazem com que o setor hoteleiro tenha de ser deveras competitivo de modo a ajustar-se às mutações do mercado. Para além disso, existe também a questão da sazonalidade que provoca picos de procura em algumas épocas em detrimento de outras, o que constitui de igual forma um fator condicionante para esta indústria.

Os serviços hoteleiros são atividades que uma parte pode oferecer a outra e não resultam na posse de coisa alguma. Estes são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Cada uma destas características coloca questões e requer estratégias

específicas. Tendo em conta estes fatores interessa então promover a qualidade do serviço, e nesta, o fator humano é o elemento-chave (Martins, et al., 2002).

A Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro

A GRH é uma área muito sensível à cultura que reside nas organizações. A mesma é imensamente contingencial e situacional, visto depender de inúmeros aspetos, como a arquitetura e cultura organizacionais, características do mercado inerente, tecnologia utilizada, processos internos, estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Depende também das características das pessoas que a constituem. Tudo isto constitui um *mix* que torna a GRH única em cada organização (Chiavenato, 2014).

O setor hoteleiro é fundamentalmente prestador de serviços e, como tal, depende fortemente dos seus recursos humanos. Os investimentos mais arriscados, os equipamentos mais modernos e as instalações mais luxuosas não levarão ao sucesso da organização se o aspeto humano estiver descurado. Neste sentido, os recursos humanos são, inegavelmente, o recurso mais importante, o que não é difícil de compreender, pelo que quando falamos da prestação hoteleira estamos a debater sobre um serviço prestado por uma pessoa que é constituinte desse mesmo serviço.

A excelência na qualidade do serviço, tão procurada como fonte de vantagem competitiva, só se conquista com o desenvolvimento de práticas eficientes de GRH que possibilitem o recrutamento, a seleção e a retenção de talentos competentes e comprometidos com os objetivos da empresa. O grau de satisfação do cliente depende essencialmente da qualidade humana do contacto estabelecido que só se consegue se o prestador do serviço estiver motivado e possuir competências, não só a nível técnico, mas também a nível comportamental. Num ambiente cada vez mais competitivo a sobrevivência das empresas não se baseia somente na identificação de oportunidades de mercado, mas na indispensável compatibilização entre as necessidades de mercado e uma força de trabalho produtiva, estável e responsabilizada.

Desde a indústria manufatureira até à indústria dos serviços, em cada setor, a GRH desempenha um papel essencial; porém, no setor turístico em geral, e na hotelaria em particular, a necessidade de colocação em prática de uma correta GRH parece ser mais urgente tendo em conta as características do setor.

Wood (referido por Baum, Amoah e Spivack, 1997) menciona que nos países desenvolvidos, quer os trabalhadores da indústria quer a própria sociedade veem o trabalho na hotelaria como sendo de status inferior. Para além disso, a indústria turística

é criticada por ser criadora de emprego sem valor (Choy, 1995). Esta má imagem é o resultado de um conjunto de fatores históricos e contemporâneos, a saber (Baum, et al., 1997): a inevitável associação do trabalho no setor hoteleiro com o servilismo; o estabelecimento de laços entre esta indústria e um certo legado colonial; a generalização do uso de mão-de-obra expatriada em muitos países desenvolvidos que conduz à percepção de que o setor oferece apenas oportunidades limitadas de progressão na carreira; muitas vezes o trabalho nesta indústria é a primeira experiência profissional que, dada a sua curta duração, contribui para uma avaliação negativa generalizada.

Em alguns aspetos estas percepções negativas não são justificadas sobretudo se falarmos do emprego nos principais grupos de hotéis internacionais. Por outro lado, estas convicções espelham a realidade se falarmos de um setor dominado por pequenas e médias empresas e considerarmos ainda o impacto da sazonalidade. Contudo, esta situação é bastante diferente se estivermos a falar de países em desenvolvimento, onde o turismo oferece empregos seguros de status elevado quando comparado com as alternativas no setor primário e no setor da manufatura.

Promovendo a gestão das atividades desenvolvidas pela organização de modo a atrair, desenvolver, motivar e manter uma força de trabalho com um desempenho elevado, a GRH, desde há muito, que se demarcou da gestão de RH que aplicava apenas técnicas de natureza operacional e desligadas da gestão geral. Bem pelo contrário, a GRH possui uma natureza proativa e estratégica onde os indivíduos são ativos da organização, geridos de acordo com os objetivos a longo prazo. Para além disso, a GRH atua ao nível da cultura organizacional, numa perspetiva integrada e holística da gestão de pessoas, onde o desempenho de cada colaborador contribui para a eficácia e competitividade da organização. Mais ainda, a GRH é vista como uma atividade de gestão e, como tal, responsabilidade de todos os gestores.

Face aos seus objetivos, observa-se que a colocação em prática, por parte das organizações, de uma correta GRH permite antecipar e lidar com as constantes alterações que ocorrem interna e externamente. A estratégia de RH deve, não só, estar integrada com a estratégia organizacional, como deve também direccionar a mesma. Só assim se gere para o futuro, se antecipam problemas, se permanece junto do cliente e à frente dos concorrentes e se compreende e fomenta uma correta cultura organizacional.

4 - DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Recrutamento & Seleção

A hotelaria é uma indústria profundamente dinâmica que exige a constante procura de candidatos para as mais variadas áreas. Como tal, o Recrutamento e Seleção constitui uma das principais tarefas do departamento de RH do Delfim Douro Hotel, tanto para reforço de equipa como para atrair novos talentos.

Diariamente chegam diversas candidaturas espontâneas recebidas no endereço eletrónico (info@delfimdourohotel.com). Detetou-se que as candidaturas recebidas por email não tinham qualquer feedback, exceto se fossem selecionadas para entrevista. Deste modo, foram concebidas um conjunto de respostas *standard* personalizadas com o nome do candidato, para enviar às candidaturas (Anexo 1). Estas respostas confirmam a receção das candidaturas e demonstra uma atenção especial ao candidato. Após o recebimento das mesmas, procede-se ao arquivo digital de modo a simplificar pesquisas futuras.

Uma outra tarefa desenvolvida foi a elaboração de anúncios de emprego com o intuito de auxiliar futuros processos de recrutamento. Os mesmos tiveram por base o modelo da descrição de funções que apresenta as características e requisitos de cada posto de trabalho. Quando se verifica a necessidade de preencher um determinado cargo, o primeiro momento é definir o perfil do candidato juntamente com o chefe da secção. De seguida, procede-se ao ajuste do anúncio de emprego já concebido anteriormente para publicar em páginas de emprego (NetEmpregos e Sapo Emprego). Uma outra opção é o recrutamento interno, principalmente, para funções de nível superior em que já é conhecido o desempenho do colaborador. Porém, o método que se verifica ser mais eficaz é a divulgação nos sites de emprego que acaba por chegar a um público-alvo maior. Para além disto, por vezes, o recrutamento passa também pela procura de estagiários nas entidades de ensino. Esta fonte atrai candidatos mais jovens que recebem formação e adquirem conhecimentos fundamentais para o mercado de trabalho, possibilitando a contratação do aluno no final do estágio caso se verifique interesse de ambas as partes.

Após o momento de divulgação das vagas de emprego segue-se a seleção de todos os candidatos, incluindo as candidaturas espontâneas para obter um maior leque de pessoas interessadas. De seguida, efetua-se a triagem de todas as candidaturas de acordo com o perfil previamente definido, sendo estas apresentadas ao chefe da secção e à gerência, que decide conjuntamente quais as selecionadas para a entrevista. De acordo

com a disponibilidade das partes, os recursos humanos entram em contacto com os candidatos para agendar uma entrevista.

No decorrer do estágio, a aluna recebia os candidatos e participava nas entrevistas com o intuito de conhecer este processo. Durante o acompanhamento, procedia também ao registo dos aspetos mais importantes referidos pelo candidato para, posteriormente, ajudar a decidir qual a indivíduo cujo perfil se encaixava melhor no cargo.

Acolhimento & Integração

O DD Hotel investe em equipas de trabalho bem formadas e consistentes desde o primeiro momento em que acolhe novos colaboradores. Para que tal aconteça é imprescindível desenvolver um programa de acolhimento e integração, tarefa que está incumbida à GRH.

Primeiramente, é fundamental preparar a admissão do colaborador antes da sua entrada na empresa. A mesma passa pelo preenchimento da ficha de funcionário e por uma declaração que permite a reprodução do documento de identificação pessoal em conformidade com a legislação em vigor (Anexos 2 e 3, respetivamente), ambos implementados pela aluna para facilitar a recolha de informação dos candidatos. Com esta documentação, procede-se ao registo do funcionário na base de dados.

De seguida, é elaborado o contrato de trabalho e a admissão na Segurança Social e Fundos de Compensação.

Os RH tem como responsabilidade a verificação das condições do posto de trabalho do novo funcionário, bem como a criar a atribuição de um cacifo e a verificação as fardas do colaborador. Para todos estes materiais é necessário conceber termos de responsabilidade que salvaguardam a empresa em caso de má utilização e/ou não devolução dos mesmos no final do contrato, penalizando os colaboradores.

Ao longo do estágio, a aluna recebia e dava as boas-vindas aos novos elementos procedendo à formalização de toda a documentação e entrega dos materiais.

O funcionário era apresentado a alguns colegas, seguindo-se de uma visita pelas instalações para mostrar integralmente o estabelecimento e o funcionalismo dos serviços. Antes de ser novamente encaminhado para a chefia que explicava todo o processo de trabalho, eram lembradas as regras mais importantes e esclarecidas dúvidas que pudessem surgir.

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

Análise e Descrição de Funções

A análise e descrição de funções assume um destaque fundamental na GRH. A importância desta prende-se com o facto de estar relacionada com a concretização de inúmeras tarefas, tais como a definição de salários, determinação da posição hierárquica, conceção de anúncios de emprego, recrutamento e seleção, averiguação das condições do trabalho, definição da avaliação do desempenho, atribuição de recompensas, formação de equipas, entre outras.

Face à importância que a análise de funções assume na GRH, uma das tarefas desenvolvidas ao longo do estágio foi a análise das funções, seguindo um modelo previamente definido pela organização.

As funções analisadas foram: Cozinheiro(a), Chefe de Restaurante/Bar, Chefe de Manutenção e Chefe de Receção (Anexos 4 e 5, respetivamente). O método de recolha de informação foi a observação. Durante os levantamentos foram registadas todas as tarefas executadas por cada posto de trabalho, bem como o material utilizado, os requisitos e as competências técnicas e comportamentais para a sua concretização.

Posteriormente, foi concebido um Manual de Funções que agrega todas as funções do DD Hotel, documento que facilita a consulta desta informação. Frisa-se que este processo deve ser atualizado periodicamente, visto que os postos de trabalho são dinâmicos e estão em constante mutação.

Tarefas Administrativas de Recursos Humanos

Para além das atividades previamente descritas, existe um extenso leque de funções administrativas associadas à GRH.

Apesar da curta duração do estágio curricular, foi possível passar por diversas situações nas quais a aluna teve oportunidade de aprender, tanto conteúdos de GRH como adquirir alguns conhecimentos inerentes a outras áreas que enriquecem e se tornam uma mais-valia para a sua formação, uma vez que a GRH trabalha em “*open space*” com os outros departamentos.

É necessário apresentar todas as semanas um relatório à gerência com as picagens de pontos de todos os colaboradores. Segundo o Art. 256.º do Código do Trabalho, a

ausência de picagem de ponto é considerada falta injustificada e esta, por sua vez, constitui violação do dever de assiduidade e determina perda da retribuição correspondente ao período de ausência, que não é contado na antiguidade do trabalhador. Assim, o cumprimento da picagem de ponto é algo fundamental quer para a entidade empregadora, que verifica as entradas e saídas de colaboradores, quer para os colaboradores, uma vez que comprova que estiveram ao serviço e, na eventualidade de sofrerem um acidente de trabalho, comprovarem que estiveram a trabalhar.

A Medicina no Trabalho diz respeito ao conjunto das atividades de saúde, higiene e segurança em contexto laboral. Estas atividades têm como objetivo primordial a proteção e a promoção da saúde nos locais de trabalho, prevenindo as doenças de trabalho e os acidentes tendo em conta o bem-estar físico, mental e social dos colaboradores. Neste sentido, a entidade empregadora assume a obrigatoriedade de realizar programas de segurança e saúde no trabalho. As consultas de admissão são celebradas até 15 dias após a entrada do colaborador na empresa, sendo posteriormente anuais (para menores de 18 anos ou com idade igual ou superior a 50 anos), bianuais (para os funcionários com idades compreendidas entre os 18 e os 49 anos) ou para pessoas que estiveram ausentes ao trabalho por um período superior a 30 dias derivado de doença ou acidente. Os RH são incumbidos de efetuarem o controlo e a marcação de consultas e arquivarem as fichas de aptidão no processo do colaborador. Quando as consultas eram agendadas, a divulgação do dia e hora era enviada para a chefia que assumia a responsabilidade de informar o colaborador.

Uma outra tarefa realizada foi o controlo e registo de férias no mapa de férias. Deste modo, as chefias entregam aos RH o requerimento de férias com os dias pretendidos, documento que deve estar assinado pelo colaborador, pela chefia e aprovado posteriormente pela direção/gerência. Seguidamente, procede-se ao registo no mapa de férias que contabiliza os dias já gozados e os restantes até ao final do contrato. Por fim, informa-se a chefia para atualizar o saldo de férias no mapa a afixar em cada departamento.

O controlo da caducidade dos contratos de trabalho está sob a alçada dos RH e é enviado à gerência que decide em consonância com as chefias a possibilidade de renovação ou revogação. Em caso de continuidade do contrato de trabalho, elabora-se um aditamento por escrito no qual consta o novo termo e se forem acordadas novas condições, as mesmas também são introduzidas na adenda. Se for decidida a revogação do contrato, é concebido um comunicado por escrito que é enviado em correio registado e aviso de receção para a morada, respeitando o aviso prévio previsto na lei. Nesta situação é necessário proceder ao fecho de contas do trabalhador, findar atividade na segurança

social e fundos de compensação, preencher a declaração de desemprego a entregar ao trabalhador, apurar se foram devolvidos todos os materiais recebidos pelo trabalhador no momento da sua entrada na empresa.

No final do estágio, detetou-se a carência de um documento que agregasse pormenorizadamente todas as tarefas e respetivas etapas de realização inerentes à GRH no DD Hotel. Este documento, embora não tenha sido concluído, deu lugar ao Manual de Procedimentos de RH no DD Hotel, por forma a facilitar a realização das tarefas para futuros colaboradores que venham a desempenhar este cargo.

5 - ANÁLISE CRÍTICA E SUGESTÕES DE MELHORIA

O estágio curricular desenvolvido no DD Hotel revelou-se um agrupamento de conhecimentos e competências essenciais para o processo de aprendizagem inicialmente pretendido.

Perante o contexto, as atividades desenvolvidas caracterizam-se pela sua diversidade em termos de dinâmicas operacionais. Esta conjuntura tornou-se imprescindível para a aquisição de conhecimento acerca do quotidiano e das características das equipas que, embora partilhem o mesmo local de trabalho, apresentam atividades muito distintas e necessidades específicas.

Tendo em mente o facto de que os objetivos de desenvolvimento e sustentabilidade devem acompanhar a par e passo as dinâmicas da organização é pertinente expor, deste modo, algumas sugestões que poderão contribuir para a melhoria do desempenho das equipas do DD Hotel.

Primeiramente, considero importante sugerir a implementação de uma reunião semanal para cada secção, onde estejam reunidos todos os elementos de cada equipa para que se debatam os assuntos referentes à divisão organizacional. Estes assuntos deverão consistir na discussão de desempenhos, metas e objetivos; debates acerca de estratégias que promovam a melhoria dos trabalhos desenvolvidos; discussão dos planos de trabalho; abordar os problemas existentes na secção e discutir as melhores soluções; entre outros aspetos ao critério de cada equipa. Esta medida promoverá, entre outros aspetos, a maximização da descentralização do poder, na medida em que todos se sentirão ainda mais envolvidos nas decisões organizacionais, o que, a médio prazo, desencadeará um aumento da motivação e, conseqüentemente, um maior desempenho por parte dos colaboradores de cada equipa.

Em segundo lugar, e considerando que a aposta no desenvolvimento das equipas de trabalho é uma das principais ferramentas de sustentabilidade da empresa, seria pertinente recomendar um maior investimento na formação das chefias de cada secção no que respeita aos métodos de gestão de equipas de trabalho, técnicas de motivação, gestão do stress, inteligência emocional e mediação de conflitos nas equipas.

Em suma, as sugestões acima mencionadas representam um contributo para o desenvolvimento equilibrado da GRH da unidade de acolhimento. De acordo com Dessler (2003), “a Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico, integrando a estratégia de recursos humanos na estratégia global da organização”.

6 - CONCLUSÃO

A evolução da GRH constitui um importante contributo para a prestação de serviços no setor hoteleiro, exercendo um forte impacto no nível dos novos negócios conseguidos pelas empresas. Contudo, esta evolução é frequentemente apontada como sendo uma atitude reativa e não proativa e planeada (Baum, et al., 1997). De facto, as alterações nos mercados podem ser o alvo da análise estratégica e de preparações específicas. Porém, é raro encontrar hotéis a colocar em prática e de forma preventiva, ações de recrutamento, formação e qualificação como suporte a tais alterações.

Uma das grandes particularidades da GRH é a gestão da cultura organizacional com o intuito de promover o compromisso por parte dos colaboradores. McGunnigle & Jameson (2000) levaram a cabo um estudo sobre as práticas de GRH e concluem que, apesar de ainda não haver muita discussão sobre estas práticas no setor hoteleiro, são vários os obstáculos à colocação em prática de uma correta GRH. Apesar de se registar uma grande vontade de recrutar colaboradores comprometidos com a empresa, a realidade é que os gestores hoteleiros posteriormente não põem em prática as formas de medir esse mesmo compromisso. Além do mais, é comum aceitar-se que um erro cometido durante o processo de Recrutamento é facilmente corrigido com o despedimento. Esta prática é, de certo modo, promovida através da já referida volatilidade dos mercados de trabalho. Para muitos gestores e proprietários, as elevadas taxas de rotação de pessoal servem de justificação para a não aposta no desenvolvimento dos recursos humanos. Também Hoque (1999) desenvolveu um estudo com o objetivo de comparar a aplicação das práticas de GRH na indústria manufatureira e na indústria hoteleira. Numa altura em que a qualidade do serviço é a vantagem competitiva mais importante na hotelaria, uma correta GRH torna-se crucial para alcançar o sucesso. Hoque concluiu que, tal como na indústria manufatureira, também na hotelaria existem práticas associadas a uma abordagem de GRH. Porém, enfatiza que em termos de qualidade, as práticas são menos evidentes. Mais ainda, a autora refere que os colaboradores nos hotéis não são responsáveis pela sua própria qualidade o que, por sua vez, dificulta o controlo e monitorização da mesma por parte dos gestores.

Posto isto, conclui-se que a Gestão de Recursos Humanos enfrenta imensos desafios futuros, nomeadamente ao nível do setor hoteleiro, na árdua tarefa de levar os gestores e proprietários a tratarem os recursos humanos com respeito e, em simultâneo, de os ajudar a descobrir formas inovadoras de libertar nessas pessoas as capacidades e talentos através da formação e de programas de desenvolvimento de recursos humanos.

BIBLIOGRAFIA

Baum, Tom, Amoah, Vanessa e Spivack, Sheryl. 1997. Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 1997, Vol. 9, 5.

Chiavenato, Idalberto. 2015. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. 2015.

—. **2014.** RH de hoje: a crescente importância da Gestão de Pessoas. [autor do livro] Chiavenato. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Brasil : Manole, 2014, p. 512.

—. **1979.** *Teoria Geral da Administração*. São Paulo : s.n., 1979.

Choy, Dexter. 1995. The quality of tourism employment. *Tourism Management*. 1995, Vol. 16, 2.

Delfim Douro Hotel. 2022. [Online] 2022.

Dessler, Gary. 2003. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo : s.n., 2003.

Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. Lodi, J. B. 1999. 1, Rio de Janeiro : Revista de Administração de Empresas, 1999, Vol. 9.

Ferris, Gerald R., Hall, Angela T. e Royle, M. T. 2004. Theoretical development in the field of human resources management: issues and challenges for the future. *Organizational Analysis*. 2004, Vol. 12, 3.

Ferris, Gerald R., Russ, Gail S. e Albanese, Robert. 1990. Human Resource Planning. *Personnel/Human Resources Management, Unionization and Strategy Determinants of Organizational Performance*. 1990, Vol. 3.

Fischer, André L. 2002. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *As pessoas na organização*. 2002.

Hoque, Kim. 1999. New approaches to HRM in the UK hotel industry. *Human Resource Management Journal*. 1999, Vol. 9, 2.

Martins, Catarina Antónia e Machado, Carolina Feliciano. 2002. *A Importância dos Recursos Humanos no Setor Hoteleiro*. Covilhã : s.n., 2002.

McGunnigle, Peter e Jameson, Stephanie. 2000. HRM in UK hotels: a focus on commitment. *MCB Employee*. 2000, Vol. 22, 4.

Milkovich, George T. e Boudreau, John W. 2000. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: s.n., 2000.

Moraes, Walter. 1998. A. *Administração Estratégica e Performance de Grandes Empresas Brasileiras*. 1998.

Nunes, Sérgio Paulo. 2020. *Capital Humano: Introdução*. 2020.

Oliveira, Djalma. 2005. *Conceitos metodologia práticas*. São Paulo : s.n., 2005.

Pieper, Rudiger. 1990. Human resource management: an international comparison. 1990.

Portrayals of F. W. Taylor across textbooks. **Payne, Stephanie C. e Youngcourt, Satores S. 2006.** 2006, *Journal of Management History*.

Silva, A., et al. 2011. A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica: Um estudo de caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. *VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. 2011.

Silva, C. A. e Ferreira, M. C. 2013. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 2013.

Turekulova, Dametken M., et al. 2016. *The Role of Human Capital in Innovative Economic Development*. Craiova : s.n., 2016. Vol. 7.

Wren, Daniel A. 2005. *The History of Management Thought*. New York : s.n., 2005.

Anexo 1

Respostas Standard de Recrutamento & Seleção

CANDIDATURA ESPONTÂNEA
Olá de Delfim Douro Hotel Caríssimo/a Sr./Sra., Seja Bem-vindo(a) ao Douro! Agradecemos a sua preferência manifestada pelo Delfim Douro Hotel, acusando a receção da sua candidatura. No seguimento do Currículo Vitae que nos fez chegar, vimos pelo presente meio informar que caso as suas características se enquadrem à nossa unidade hoteleira, entraremos em contacto consigo com a maior brevidade possível. De qualquer modo, tomamos a liberdade de arquivar o seu currículo à nossa base de dados, na eventualidade de ser contactado/a para futuras oportunidades compatíveis com o seu perfil. Desejamos-lhe os maiores sucessos pessoais e profissionais. Com os melhores cumprimentos, Equipa de Recrutamento
CANDIDATURA ESPONTÂNEA A ESTÁGIO
Olá de Delfim Douro Hotel Caríssimo/a Sr./Sra., Seja Bem-vindo(a) ao Douro! Agradecemos a sua preferência manifestada pelo Delfim Douro Hotel, acusando a receção do seu pedido de estágio, o qual mereceu a nossa melhor atenção. No seguimento da solicitação de estágio que nos fez chegar, vimos pelo presente meio informar que iremos avaliar o seu pedido e caso as suas características se enquadrem à nossa unidade hoteleira, entramos em contacto consigo com a maior brevidade possível. De qualquer modo, tomamos a liberdade de arquivar o seu currículo à nossa base de dados, na possibilidade de ser contactado/a para futuras oportunidades compatíveis com o seu perfil. Desejamos-lhe os maiores sucessos pessoais e profissionais. Com os melhores cumprimentos, Equipa de Recrutamento
CANDIDATURA A VAGA APÓS ENCERRAR O PROCESSO DE RECRUTAMENTO
Olá de Delfim Douro Hotel Caríssimo/a Sr./Sra., Seja Bem-vindo(a) ao Douro! Agradecemos a sua preferência manifestada pelo Delfim Douro Hotel, acusando a receção da sua candidatura. Vimos pelo presente meio informar que a vaga à qual se

candidatou encontra-se, de momento, preenchida, pelo que não é possível responder positivamente à sua candidatura. No entanto, tomamos a liberdade de manter o seu curriculum vitae na nossa base de dados para futuras oportunidades que sejam compatíveis com o seu perfil. Desejamos-lhe os maiores sucessos pessoais e profissionais.

Com os melhores cumprimentos,
Equipa de Recrutamento

REJEITAR PEDIDOS DE ESTÁGIO

Olá de Delfim Douro Hotel
Caríssimo/a Sr./Sra.,
Seja Bem-vindo(a) ao Douro!

Agradecemos a sua preferência manifestada pelo Delfim Douro Hotel, acusando a receção da sua candidatura. Em resposta à sua solicitação, vimos pelo presente meio informar que, de momento, não é possível corresponder ao seu pedido, uma vez que todas as vagas de estágio se encontram preenchidas. Numa futura oportunidade, teremos todo o gosto em aceitar uma experiência em conjunto. Desejamos-lhe os maiores sucessos pessoais e profissionais.

Com os melhores cumprimentos,
Equipa de Recrutamento

Anexo 2

Ficha de Funcionário

Ficha de Funcionário

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

Identificação

Nome: _____

_____ Data de Nascimento: ____/____/____

Morada: _____

Código Postal: _____ - _____ Localidade: _____

Concelho: _____ Telemóvel/Telefone: _____

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

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

Local da Emissão: _____ Nacionalidade: _____

Naturalidade: _____ NIF: _____

NISS: _____ Nº de Utente: _____

Estado Civil: Solteiro/a__ Casado/a__ União de Facto__ Divorciado/a__ Viúvo/a__

Nome do Cônjuge: _____

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

Habilitações Literárias: _____ Email: _____

Nome e contacto de pessoa em caso de emergência: _____

Doenças: _____

Observações: _____

Declaro que as informações acima são verdadeiras

(assinar conforme documento de identificação)

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

Anexo 3

Declaração para reproduzir documento de identificação
pessoal

Declaração

Autorização para Reproduzir Documento de Identificação Pessoal

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

Samodães, ____ de _____ de 2022

(Assinatura conforme documento de identificação)

Anexo 4

Descrição e Análise da Função: Chefe de Restaurante/Bar

Chefe de Restaurante/Bar

Quadro 1 – Descrição da função Chefe de Restaurante/Bar

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
Designação da Função: Chefe de Restaurante/Bar
Enquadramento Orgânico: A função é exercida dentro do departamento de Restaurante e Bar na dependência direta da direção geral. A função requer relações funcionais com todos os departamentos da empresa.
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
Descrição sumária da função: Assegura o planeamento, a coordenação e a supervisão dos serviços de restauração e bar, de acordo com os procedimentos previamente definidos, garantindo um serviço de qualidade.
Descrição detalhada da função: O(a) Chefe de Restaurante/Bar desenvolve as seguintes tarefas: • Prepara e supervisiona a sala de refeições, de acordo com as características do serviço a executar; • Acolhe e encaminha os clientes para as respetivas mesas; • Apresenta a carta de refeições e vinhos aos clientes e aconselha as especialidades; • Recolhe pedidos dos clientes; • Coordena a sua equipa com os departamentos de cozinha e bar no que respeita aos pedidos de clientes; • Participa, sempre que necessário, no serviço de entradas, pratos principais, sobremesas e outros alimentos e bebidas; • Coordena e participa na preparação da sala para situações especiais como a montagem de <i>buffets</i>, banquetes, <i>cocktails</i>, <i>room service</i> ou pequenos-almoços; • Assegura a limpeza das máquinas de café, sumos e leites; • Atende e resolve reclamações de clientes tendo em conta a necessidade de assegurar um bom clima organizacional; • Verifica a idade dos clientes para não vender bebidas alcoólicas a menores; • Elabora ou solicita a emissão das contas dos consumos no programa New Hotel, observando as tabelas de preços em vigor e procede ao respetivo recebimento; • Coordena a montagem e recolha de <i>welcome drinks</i> sempre que solicitados pelo departamento de reservas e de acordo o relatório de serviço; • Participa na organização e planificação de eventos especiais; • Elabora as instruções de trabalho da área de restaurante; • Planifica, organiza e coordena as necessidades humanas e materiais do serviço de restaurante; • Participa na definição dos objetivos e regras de funcionamento dos serviços afetos; • Participa na realização de inventários afetos à sua secção;

• Procede à supervisão do serviço de restauração e acompanhamento dos clientes durante a sua estadia; • Participa na gestão de recursos humanos afetos ao seu serviço, nomeadamente seleção, definição das necessidades de formação, entre outros; • Procede à integração e treino de novos colaboradores e estagiários e assegura o aperfeiçoamento e a reciclagem dos outros funcionários da secção; • Elabora relatórios e documentação técnica relativa à sua secção de trabalho; • Acompanha as tendências de mercado associado ao serviço de mesa e propõe a adoção de novas técnicas à direção; • Participa na elaboração das cartas de vinhos e de restaurante; • Controlo da conservação do material e equipamento de trabalho; • Elabora planos de estágio e procede ao seu acompanhamento e avaliação.
Equipamento e material utilizado: • Avental; • Telefone; • Computador; • Impressora e Scanner; • Material de escritório; • Utensílios inerentes ao serviço de Restaurante.

Quadro 2 – Análise da função Chefe de Restaurante

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO	
REQUISITOS MENTAIS	Perfil Básico: • Formação/Qualificação mínima necessária: 12º ano (ou equivalente) • Experiência mínima necessária: 2 anos
	Perfil Preferencial: • Formação/qualificação: Curso de Restauração • Experiência profissional: 3 anos
	Competências Técnicas: • Conhecimentos de Língua Portuguesa (nível C2) escrito e falado e Inglês (C1); • Valorização do conhecimento de outras línguas; • Noções de informática na ótica do utilizador; • Conhecimentos linguísticos e de técnicas inerentes à profissão; Técnicas de serviço de restaurante, banquetes, <i>room service</i>, minibares, <i>coffee breaks</i>; • Técnicas de aprovisionamento; Métodos e técnicas de faturação; Técnicas de gestão da qualidade do restaurante e do bar; Boas

	práticas de saúde, de higiene e segurança alimentar e do trabalho.
	Competências Comportamentais: Dinamismo, criatividade, trabalho de equipa, capacidade de comunicação, organização, sentido de responsabilidade, autonomia no trabalho, capacidade de planeamento e organização, resistência ao stress, rapidez de execução, autocontrolo, capacidades de negociação, liderança, e planeamento, flexibilidade, polivalência e compromisso organizacional.
REQUISITOS FÍSICOS	Trabalho realizado de pé, pelo que é necessária resistência física bem como psicológica devido ao volume de trabalho e clientes.
Relações Complexas: - Internas: Cozinha e Recepção - Externas: Clientes e Fornecedores	
Condições de Trabalho: - Contrato de trabalho a termo certo; 40 horas semanais, realizado por turnos com 30 minutos de pausa para refeição e dois dias de descanso semanal; ambiente de trabalho maioritariamente com luz natural; - O empregador poderá, quando o interesse da empresa o exigir, unilateralmente, alterar horário de trabalho do trabalhador, sendo abrangido pelo regime de adaptabilidade.	
Motivações: - Integração em equipa profissional; - Formação contínua especializada na área de atividade; - Possibilidade de progressão na carreira; - Remuneração fixa mensal; - Atribuição de fardamento adequado e material necessário à profissão.	

Anexo 5

Descrição e Análise da Função: Chefe de Recepção

Chefe de Recepção

Quadro 1 – Descrição da função Chefe de Recepção

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
Designação da Função: Chefe de Recepção
Enquadramento Orgânico: A função é exercida dentro do departamento de Recepção na dependência direta da direção geral. A função requer relações funcionais com todos os departamentos da empresa.
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
Descrição sumária da função: Planeia, coordena, executa e supervisiona o serviço de recepção de acordo com os procedimentos definidos. O(a) Chefe de Recepção é o(a) principal responsável pela manutenção, desenvolvimento e atendimento do serviço de primeira linha ao cliente. Deve garantir um serviço de qualidade e satisfação dos hóspedes desde o momento da chegada até ao <i>checkout</i>.
Descrição detalhada da função: O(a) Chefe de Recepção desenvolve as seguintes tarefas: • Lidera a equipa de recepção; • Superintende os serviços de recepção; • Orienta o serviço de correspondência com os clientes, a faturação e a caixa relativa às receitas; • Estabelece as condições de hospedagem e ocupa-se direta ou indiretamente, da recepção dos hóspedes; • Comunica às seções o movimento de chegadas e saídas, bem como os serviços a prestar aos hóspedes; • Fornece aos clientes todas as informações que possam interessar-lhes; • Fornece à gerência todos os elementos sobre o movimento de clientes e sugestões relativas a preços e promoção; • Instrui os seus subordinados sobre os trabalhos a cargo de cada um sobre as informações que tenham eventualmente de prestar aos clientes; • Controla a apresentação e o fardamento da equipa; • Planifica, organiza e coordena as necessidades humanas e materiais da Recepção; • Participa na organização e planificação de pedidos ou eventos especiais; • Efetua o check-in e o check-out dos clientes conforme instruções de trabalho em vigor; • Controla as reservas em curso, tal como as atribuições de quartos; • Verifica diariamente chegadas de Clientes VIP, assegurando preferências e pedidos especiais; • Apoia os clientes no decorrer da sua experiência, prestando aconselhamento sobre o hotel e o destino, tratando das reservas e marcações necessárias e

desenvolvendo todos os esforços para resolver qualquer dificuldade ou imprevisto; • Gere e resolve situações de <i>overbooking</i>; • Trata reclamações e sugestões, tendo em conta a necessidade de assegurar um bom clima relacional; • Assegura a comunicação com os diversos departamentos do Hotel; • Treina e integra os novos colaboradores e estagiários e assegura o aperfeiçoamento e a reciclagem dos outros colaboradores da seção; • Participa no processo de seleção de novos colaboradores; • Assegura a manutenção e reposição do material utilizado na receção; • Garante a articulação constante com a gerência, para despistar eventuais casos de irregularidades; • Antecipa a necessidades materiais, técnicas e humanas.
Equipamento e material utilizado: • Telefone; • Computador; • Impressora e Scanner; • Material de escritório; • Base de dados (arquivos) da empresa.

Quadro 2 – Análise da função Chefe de Receção

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO	
REQUISITOS MENTAIS	Perfil Básico: • Formação/Qualificação mínima necessária: 12º ano (ou equivalente) • Experiência mínima necessária: 2 anos
	Perfil Preferencial: • Formação/qualificação: Curso de Turismo, Rececionista ou similar; • Experiência profissional: 3 anos
	Competências Técnicas: • Conhecimentos de Língua Portuguesa (nível C2) e Inglês (C2) escritas e faladas e outra(s) língua(s) estrangeira(s); • Técnicas do serviço de receção; • Técnicas de acolhimento; • Técnicas de faturação; • Bom nível de escrita; • Boas práticas de saúde, higiene e segurança no trabalho; • Conhecimento de informática na ótica do utilizador e aplicações específicas para a área de hotelaria.

	Competências Comportamentais: Dinamismo, espírito de equipa, capacidade de comunicação, organização, sentido de responsabilidade, autonomia, capacidade de planeamento, resistência ao stresse, rapidez de execução, autocontrolo, capacidades de negociação, liderança, e planeamento, flexibilidade, polivalência, liderança, capacidade inata de sorrir e gerar empatia e compromisso organizacional.
REQUISITOS FÍSICOS	Boa apresentação.
Relações Complexas: - Internas: Todos os departamentos - Externas: Clientes, Parceiros e Fornecedores	
Condições de Trabalho: - Contrato de trabalho a termo certo; 40 horas semanais, realizado por turnos com 30 minutos de pausa para refeição e dois dias de descanso semanal; - Ambiente de trabalho maioritariamente com luz natural; - O empregador poderá, quando o interesse da empresa o exigir, unilateralmente, alterar horário de trabalho do trabalhador, sendo abrangido pelo regime de adaptabilidade.	
Motivações: - Integração em equipa profissional; - Formação contínua especializada na área de atividade; - Possibilidade de progressão na carreira; - Remuneração fixa mensal.	