



CAROLINA
NICOLAU
PEREIRA

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS NA
HOTELARIA**

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Gestão de Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR

Professor Doutor José Rebelo

Novembro 2022

CAROLINA
NICOLAU
PEREIRA

**As Práticas de Gestão de
Recursos Humanos na
Hotelaria**

JÚRI

Presidente: Professora Doutora Maria Amélia
André Marques, ESCE/IPS

Orientador: Professor Doutor José Manuel
Gameiro Rebelo dos Santos, ESCE/IPS

Vogal: Professora Doutora Helena Cristina
Fernandes Roque, ESCE/IPS

Agradecimentos

Agradeço a todos que de algum modo direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste projeto, a conclusão final do meu mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, no Instituto Politécnico de Setúbal.

Na qual tive o prazer de conhecer as minhas colegas de mestrado, que sempre se mostraram disponíveis para me ajudar, em todos os processos que foram propostos ao longo destes dois anos de mestrado.

Agradeço especialmente ao meu orientador Professor Doutor José Rebelo, pela disponibilidade, paciência e simpatia que sempre foram demonstradas ao longo deste ano, bem como, a todos os professores que de algum modo me ajudaram na realização e finalização deste estudo.

Um especial e grande agradecimento à minha família, aos meus pais, que sempre me apoiaram em todo o meu processo académico e nunca me deixaram desistir, demonstrando muito apoio e carinho, neste longo percurso.

Um obrigada aos participantes deste estudo que se mostraram disponíveis para me ajudar, e que sem os quais não seria possível finalizar o estudo.

A todos muito obrigada.

Resumo

A Gestão de recursos humanos possui um papel muito importante nas organizações, pelo que é, a partir da mesma, que se definem tarefas, como acompanhar o desenvolvimento e motivação dos trabalhadores, bem como os objetivos e a cultura organizacional.

O setor Hoteleiro presta diversos serviços, dependendo assim dos seus recursos humanos. Existe uma constante procura e mudança nos hábitos dos clientes, exigindo mais qualidade e competência nos serviços propostos, contudo, é um setor que enfrenta alguns problemas na gestão de pessoas. Tal facto deve-se à precariedade do setor, como, trabalho precário, baixo salário, originando elevada rotatividade de pessoal.

É, pois, essencial e decisivo que o setor opte por estratégias competitivas para se ajustar ao mercado e às novas necessidades que lhe são exigidas, tornando-se uma vantagem competitiva para a organização, mas para tal, é necessário ter recursos humanos aptos, motivados e alinhados com os objetivos da organização (Passos, Madureira e Esteves, 2014).

Neste contexto, temos como objetivo, entender quais as Práticas de Gestão de Recursos Humanos que são aplicadas nos estabelecimentos Hoteleiros, e se essas mesmas práticas estão claramente estruturadas e implementadas.

Realizou-se o estudo seguindo a metodologia qualitativa, com recursos a entrevistas semiestruturadas, bem como, a análise documental.

A partir da realização do seguinte estudo, compararam-se três hotéis distintos, tendo sido possível verificar a utilização das práticas de gestão de recursos humanos nos mesmos, que visam, não só privilegiar o bem-estar dos clientes, bem como, a satisfação e motivação dos seus trabalhadores.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Práticas de Recursos Humanos, Indústria Hoteleira

Abstract

Human resource management has a very important role in organizations, that's why, some tasks are defined through monitoring and supervising workers.

The Hotel area provides a wide range of services depending on its human resources, there is a constant demand and change in customer's habits, requiring a higher quality, however it is a sector that faces some problems in people's management.

This has to do with the lack of strategy in the area, in come, unstable job and a constant staff rotation.

The sector needs new strategical adoption methods to the market and its new demands. This can lead to no organisational advantage which requires motivated personnel focused on the organization aims (Passos, Madureira and Esteves, 2014).

In the context we aim at understanding the Human Resource's practices used in the facilities and if these practices are clearly structured and implemented.

We performed this study following a qualitative methodology, based on semi-structured interviews as well as document analysis.

From the performance of the following study, it was possible to compare three different Hotels, where it was possible to verify the importance of good use of human resources management practices. Which aim, not only to privilege the well-being of customers, as well as the satisfaction and motivation of its employees.

Keywords: Human Resource Management, Human Resource Practices, Hospitality Industry

Lista de Siglas e Abreviaturas

RH- Recursos Humanos

PGRH- Práticas de Gestão de Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

PCG-Planeamento e Controlo de Gestão

CEO- *Chief Executive Officer*

F&B- *Food and Beverage*

KPI-*Key Performance Indicator*

Índice

Introdução.....	1
CAPÍTULO I.....	3
REVISÃO DE LITERATURA SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	3
1.1.Recursos Humanos: Evolução e Caracterização	3
1.1.1 Caracterização das Práticas de Recursos Humanos.....	5
1.1.1.1 Recrutamento e Seleção	7
1.1.1.2 Acolhimento e Integração	9
1.1.1.3 Formação e Desenvolvimento	10
1.1.1.4 Desenvolvimento de Carreira.....	12
1.1.1.5 Prémios e Recompensas	13
1.2. A Hotelaria.....	15
1.2.1 Setor Hoteleiro	16
1.2.2 Hotelaria na Grande Lisboa.....	18
1.2.3 Caracterização Geral da Tipologia de Empreendimentos Turísticos	19
1.2.4 Caracterização dos Hotéis em estudo.....	19
CAPÍTULO II.....	21
OBJETIVOS E METODOLOGIA.....	21
2.1. Objetivos e Objeto de Estudo	21
2.1.1 Objetivos Gerais.....	21
2.1.2 Objetivos Específicos.....	21
2.2. Abordagem Metodológica.....	22
2.2.1 Técnica de Recolha de Dados	23
2.2.2. Técnica de Análise de Dados	25
2.2.3. Amostra do Estudo	26
CAPÍTULO III.....	27
ESTUDO EMPÍRICO: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
3.1. Caracterização dos Entrevistados.....	27
3.2. Caracterização da empresa	28
3.3. Caracterização dos Recursos Humanos	32
3.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	33
3.4.1 Recrutamento e seleção	34
3.4.2 Acolhimento e integração.....	35
3.4.3 Formação e Desenvolvimento.....	36

3.4.4 Desenvolvimento de carreira.....	37
3.4.5 Prémios e recompensas	38
Conclusão	39
Bibliografia	43
Apêndices	47
Apêndice 1: Guião de Entrevista.....	48
Apêndice 2: Guião da Entrevista- Villa Baixa- Lisbon Luxury Apartments	50
Apêndice 3- Guião da Entrevista- Tróia Design Hotel	55
Apêndice 4: Guião da Entrevista- Aqualuz Tróia Mar&Rio by The Editory	61
Apêndice 5: Dados dos Entrevistados	70
Apêndice 6: Estrutura do Departamento.....	71
Apêndice 7: Caracterização da Função de Recursos Humanos.....	72
Apêndice 8: Qual o processo de recrutamento e seleção	73
Apêndice 9: Caracterização da função de Recursos Humanos.....	74
Apêndice 10: Quais os tipos de recrutamento privilegiados	75
Apêndice 11: Como se processa o acolhimento e integração	76
Apêndice 12: Quem são os intervenientes da integração e acolhimento	77
Apêndice 13: Como é realizado o plano de formação da organização	78
Apêndice 14: A possibilidade de candidatura para mudança de função.....	79
Apêndice 15: Existe algum plano da gestão da evolução profissional.....	80
Apêndice 16: A empresa atribui prémios/recompensas pelos trabalhadores.....	81
Apêndice 17: Incentivos coletivos	82

Índice de Figuras

Figura 1- Caracterização dos Entrevistados	27
Figura 2- Organograma Geral Villa Baixa	29
Figura 3- Organograma Geral do Tróia Design	30
Figura 4- Organograma Geral do Aqualuz Tróia	31

Índice de Tabelas

Tabela 1- As Fases do Processo de Formação	11
Tabela 2- Classificação dos Empreendimentos Turísticos	20

Introdução

Foi com bastante entusiasmo que propus realizar este estudo, na qual, seria possível unir a base da minha formação académica, Gestão Hoteleira com os estudos na área de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, pelo que, foi possível fazer uma ligação entre ambos e desenvolver as Práticas de Gestão de Recursos Humanos a nível Hoteleiro.

As PGRH contêm uma grande importância a nível organizacional. De acordo com Pfeffer (1998), existem sete dimensões que contribuem para o sucesso organizacional, tais como, “segurança de emprego, processos de recrutamento seletivos, equipas autogeridas e processos de descentralização das decisões, recompensas elevadas e contingentes ao desempenho da organização, investimento em atividades de formação e de desenvolvimento, práticas de redução da distinção de estatuto hierárquico e partilha de informação” (Pfeffer 1998, *cit in*. Esteves e Caetano, 2010b, p.161).

Contudo, o setor Hoteleiro, é caracterizado pelas baixas qualificações do pessoal, com bastante rotatividade, em regime temporário, e com forte sazonalidade, traduzindo-se na incerteza dos trabalhadores, tornando-se cada vez mais difícil manter os funcionários nas organizações, bem como a satisfação no trabalho (Martins, 2005).

O setor Hoteleiro tem como foco a satisfação do cliente, o objetivo geral é na hospedagem, proporcionar ao cliente uma experiência e estadia exclusiva, com todos os serviços inerentes ao mesmo, quer seja no interior quer no exterior da unidade Hoteleira. Sendo que, existe bastante atenção pelos trabalhadores e na sua prestação e profissionalismo, possuem extrema importância para que se consiga alcançar o objetivo. Como em muitos setores, os hotéis são também organizações hierarquizadas, onde é necessário gerir os recursos físicos e humanos dos mesmos (Martins, 2005).

O setor Hoteleiro ainda é bastante carente em alguns aspetos de gestão de pessoal, pelo que, é necessário perceber se existe uma aplicação das técnicas de recursos humanos, e se ao serem aplicadas conseguem eventualmente minimizar os problemas, que atualmente a indústria enfrenta.

Definiu-se como objetivos gerais, estudar a evolução dos Recursos Humanos, abordando algumas das suas práticas e caracterizando-as.

Paralelamente os objetivos específicos definidos para esta investigação incidiram sobre a análise das práticas de gestão de recursos humanos no setor Hoteleiro, tais como:

- A sua caracterização;
- Entender a importância da atuação das mesmas;
- Compreender se existe uma correta aplicação das mesmas, no setor Hoteleiro.

Para a sua realização optou-se por um estudo de natureza qualitativa, na qual vamos privilegiar a análise documental e inquéritos por entrevista semiestruturada, que serão submetidas a análise de conteúdo.

O relatório encontra-se dividido por três capítulos. O primeiro capítulo remete para a revisão da literatura, na temática dos recursos humanos, nas suas práticas, bem como, a Hotelaria. O segundo capítulo apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos, bem com a metodologia que foi utilizada ao longo do estudo. O terceiro capítulo, expressa a discussão e conclusão dos dados obtidos.

Por fim é feita uma conclusão, que evidencia os aspetos essenciais do estudo, a conclusão dos dados que foram obtidos, e também as limitações que foram encontradas.

CAPÍTULO I

REVISÃO DE LITERATURA SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.1. Recursos Humanos: Evolução e Caracterização

A Gestão de Recursos Humanos tem se tornado cada vez mais importante nas empresas, evoluindo ao longo dos anos, sendo que, é necessário perceber a sua evolução, e como tal, a importância.

Sendo que grande parte dos autores divide a evolução dos recursos humanos, em três grandes períodos:

- Administração do Pessoal;
- Gestão do pessoal;
- Gestão de Recursos Humanos.

A Administração do Pessoal “nasceu” no final do século XIX, e a partir dos anos 60 é conhecida como “gestão previsional dos efetivos”.

A primeira fase, tem início do século XX e na primeira guerra mundial, surge assim em grandes organizações, serviços especializados, para a possibilidade de tratar assuntos sociais, ainda assim, grande parte das atividades da função permanecem centralizadas, como, remunerações, recompensas e questões disciplinares (Serrano, 2010).

Durante ambas as Guerras Mundiais, as relações sociais tornam-se mais complicadas devido ao agravamento dos conflitos sociais, existindo a necessidade por parte das grandes empresas da criação de uma função, para assim respeitar disciplina da organização do trabalho e administrar o pessoal (Serrano, 2010).

Em 1950 surge o desenvolvimento da legislação social, que se designa como “Direção de Relações Humanas”, na qual são dirigidos por pessoal administrativo, com formação jurídica.

Neste sentido existe uma progressão no reconhecimento dos indivíduos no sistema organizacional, interiorizando-se que a satisfação no trabalho, influencia positivamente as empresas (Serrano, 2010).

A Gestão do Pessoal, inicia-se entre 1960 e 1980, na qual rompe com a administração de pessoal, surgindo um novo modelo na lógica qualitativa de GRH, a função é sujeita pelas preocupações humanistas, apostando na motivação no trabalho (Serrano, 2010).

É neste sentido criado a direção do pessoal, na qual os funcionários passam a ser gestores, a função torna-se mais moderna promovendo a integração de elementos de gestão do pessoal, com objetivo de aumentar a produtividade da empresa e o desenvolvimento dos indivíduos, motivando-os para contribuir para uma melhor performance da empresa.

Segundo os autores Tavares e Caetano, a GRH distingue-se da Gestão de Pessoas por “colocar a ênfase na gestão da cultura, ao invés de se centrar nas regras e nos procedimentos, e, ainda pelo facto de se entenderem os RH, e a vinculação destes à organização, como um dos principais fatores da vantagem competitiva da empresa” (Tavares e Caetano, 1999:39. *cit in*, Serrano, 2010, p.13).

Entende-se que ao longo dos anos a GRH evoluiu significativamente, mantendo-se em crescimento até aos dias de hoje, assume um papel mais estratégico perante a organização, atualmente existe mais competitividade no mercado, as pessoas assumem um papel cada vez mais importante para que se alcance uma vantagem competitiva (Serrano, 2010).

A partir dos anos 90, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos começa a modificar-se, altura em que várias empresas enfrentam desafios tecnológicos, económicos, sociais e politico-legais, na qual todos os seus recursos estão focados nesses mesmo desafios, inclusive os recursos humanos. Assume-se como missão, o desenvolvimento das pessoas, consideradas um recurso estratégico (Serrano, 2010).

1.1.1 Caracterização das Práticas de Recursos Humanos

Atualmente existe uma relação entre as práticas de recursos humanos e os resultados organizacionais, para as empresas sobreviverem à competição, quer seja pela globalização ou por mudanças e necessidades que são impostas pelos consumidores e os investidores, é necessário existir controlo dos custos e inovar nos processos. Como tal, é fundamental possuir recursos humanos competentes, motivados, para que, se encontrem soluções para o dinamismo do mercado (Esteves e Caetano, 2010a).

Por parte das empresas existe um acréscimo na procura por vantagens competitivas, que demonstra o aumento da importância das práticas de gestão de recursos humanos, na qual melhoram a performance dos RH, tudo isto se traduz, na constante procura de competitividade, que leva a uma evolução de métodos de trabalho, a novas tecnologias e a investimentos mais elevados. Assim sendo, as empresas procuram através das pessoas e das práticas, fontes competitivas (Melo e Machado, 2015).

A relação entre as práticas de recursos humanos e os resultados organizacionais tem interesse por parte da comunidade académica, existindo vários autores que consideram que as práticas possuem um papel bastante importante para o desenvolvimento organizacional e para o crescimento das competências de cada funcionário, tudo isso, faz com que exista maior produtividade e lucro nas organizações (Esteves e Caetano, 2010b).

Segundo os autores, Delery e Shaw (2001) defendem que a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, vão contribuir para desenvolvimento dos conhecimentos e motivar os trabalhadores, aumentando assim a produtividade. Aqui destacam-se as práticas de recursos humanos de elevado desempenho, tais como, recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, recompensas e desenho de funções (Delery e Shaw 2001. *cit in*. Esteves e Caetano, 2010a).

Considera-se que as pessoas devido aos seus conhecimentos e capacidades, devem ser notadas como um investimento estratégico para as empresas, a gestão de recursos humanos deve ser uma responsabilidade partilhada por toda a empresa (Mabey e Salaman, 1995. *cit in*, Esteves, 2008).

Neste estudo as práticas que vamos considerar são as seguintes, **Recrutamento e Seleção**, a **Integração e Acolhimento**, **Sistemas de Recompensas**, o **Desenvolvimento de Carreira**, e por último **Formação e Desenvolvimento**. Segundo o autor Antunes (2015) são das práticas mais utilizadas pelas organizações, a partir das mesmas define-se o perfil adequado para cada função, com base nas capacidades, competências e aptidões de cada indivíduo. Foi esta a razão da escolha das práticas referidas.

O **Recrutamento e Seleção** corresponde a práticas incontornáveis em qualquer organização, uma vez que o seu funcionamento depende dos recursos humanos que conseguir atrair e escolher. É esse o papel do recrutamento e seleção. O recrutamento remete para divulgação da vaga por forma a conseguir atrair um número adequado de potenciais candidatos e a seleção é o processo que permite escolher de entre esses candidatos o que mais adequa à função e organização (Ribeiro, 2007).

A **Integração e Acolhimento**, é um conjunto de procedimentos para a inclusão do novo funcionário, como, apresentação de equipa e responsáveis, visita aos departamentos e conhecimento do lugar na estrutura hierárquica e dos conteúdos funcionais inerentes à atividade que desenvolve. A partir da admissão o novo trabalhador e organização procuram ajustar-se numa relação de compromissos e cedências remetendo para o contrato psicológico. (Mosquera, 2007).

Os **Sistemas de Recompensas**, são práticas com um contributo para a performance do trabalhador, consoante a extensão da organização, assim os prémios e recompensas se alinham, o autor Pfeffer (1998) afirma que as compensações são bastante importantes para o desempenho na maior parte dos sistemas de trabalho (Pfeffer 1998, *cit in*. Antunes, 2015).

McEvoy (1984, *cit in*. Antunes, 2015) defende que os prémios são mais aplicados e eficientes nas pequenas e médias empresas e considera que a satisfação com as recompensas e prémios se traduz num maior desempenho dos trabalhadores. São práticas que visam recompensar o trabalhador pela atividade que é desenvolvida.

O **Desenvolvimento de Carreiras**, corresponde ao percurso profissional, implicando todas as alterações que ocorram. Depende do envolvimento que existe por parte dos trabalhadores com a organização. Segundo os autores Arrowsmith e Parker (2013, *cit in*. Antunes, 2015) entende-se que é um compromisso que se baseia no seu desempenho, contribuindo assim para os resultados alcançados no trabalho.

A **Formação e Desenvolvimento**, são práticas que visam a formação dos trabalhadores, alinhadas com a estratégia da empresa, para que haja um crescimento na prestação de serviços e aumento o desempenho do funcionário. É através da formação que se desenvolvem as competências necessárias para fazer face às exigências organizacionais e às mudanças que vão ocorrendo ao longo do tempo.

Segundo o autor Matlay (2002, *cit in*. Antunes, 2015, p.12) formação e desenvolvimento são considerados como um acréscimo à educação, com o intuito de complementar algumas competências em falta; o autor refere também que a formação “tem uma natureza mais reativa do que proactiva nas micro e pequenas empresas”. É desejável que no futuro impere a proatividade.

1.1.1.1 Recrutamento e Seleção

Para a elaboração deste estudo, foram escolhidas algumas das práticas de recursos humanos que são utilizadas pelas empresas, tais como, o Recrutamento e Seleção.

É habitual não existir uma distinção dos conceitos de Recrutamento e Seleção, o recrutamento é o processo de atração de pessoas, que pode ser direto ou indireto. Os meios de recrutamento mais utilizados, são através da base de dados da própria empresa, anúncios na portaria, através de jornais, e atualmente a grande parte é feita por sites específicos, existindo uma panóplia páginas e *links* especializados.

Para iniciar um processo de seleção, é necessário, que exista um critério base, para a escolha dos candidatos e critérios específicos no âmbito da vaga. Após as escolhas dos candidatos, com base nesses mesmo critérios, inicia-se o processo de seleção, a fase mais importante, será a primeira entrevista, na qual é possível reunir toda a informação do posto de trabalho, das funções a desempenhar, bem como, apresentação a organização da empresa e os seus objetivos, a maioria dos candidatos não tem informação sobre a organização, bem como, a posição que podem vir a desempenhar (Ribeiro, 2007).

Para essa mesma obtenção de candidatos qualificados para a organização, exige que por parte do departamento de Recursos Humanos, tenham conhecimentos sobre o mercado de RH e se proceda ao recrutamento, à seleção e à adaptação de novos trabalhadores (Melo e Machado, 2015).

Existem várias etapas para um recrutamento estratégico, segundo Melo e Machado (2015) inicia-se pelo planeamento, na qual é necessário compreender quantos trabalhadores vão ser necessários, quais as competências específicas a ter em conta, entre outros. Em seguida as responsabilidades organizacionais, na qual serão os gestores de recursos humanos e gestores operacionais.

Fazem parte das etapas, as decisões de recrutamento estratégicas, que consistem em definir quais as fontes de recrutamento, as decisões internas ou externas, e a formação atempada de recrutadores.

Por fim, definem-se quais os métodos de recrutamento utilizados, se interno ou externo. Entende-se que ambos os métodos utilizados trazem vantagens, no recrutamento interno a principal vantagem consiste em aumentar a moral de todos os trabalhadores, existe um conhecimento prévio do historial do colaborador e pode existir um efeito em cadeia nas promoções de trabalhadores e também é mais rápido e com um menor custo para a empresa. O recrutamento externo, pode trazer novas ideias, técnicas e formas de realização diferentes, reduzindo as rivalidades internas (Melo e Machado, 2015).

Entende-se que a seleção é o processo da escolha dos indivíduos que detém as qualificações para a função; para desenvolver um processo de seleção é necessária a aplicação de vários instrumentos para ajudarem o recrutador, tais como, testes de habilidade mental, testes de desempenho, inventários de personalidade e testes de honestidade.

Uma seleção desacertada, resulta num maior custo para a organização no processo de seleção, bem como, a repetição do processo até encontrar o candidato, “o processo de seleção é, talvez, o coração de qualquer programa de RH de uma organização” (Melo e Machado, 2015, p.93).

Nem todas as empresas possuem à sua disposição um gestor de RH, existindo mais probabilidade de existir um departamento ou direção e processos sistematizados nas grandes empresas. As empresas mais pequenas possivelmente utilizam um administrador para o processo de recrutamento e seleção, enquanto as de maior dimensão tem toda uma equipa para o realizar um processo mais sistematizado, correndo-se por isso menos riscos. (Melo e Machado, 2015). A política de gestão de RH numa empresa, deve estar direccionada através dos funcionários dos quadros da empresa, ou a partir do trabalho temporário., entende-se que não é viável tratar do recrutamento e seleção, sem entender quais as necessidades de cada estabelecimento e as políticas do mesmo (Ribeiro, 2007).

1.1.1.2 Acolhimento e Integração

Segundo a autora (Mosquera 2007), durante os processos de recrutamento e seleção, todas as competências dos candidatos são testadas, tanto a nível profissional como pessoal, contudo, não é possível avaliar as interações do candidato em contexto organizacional.

Entende-se que tanto o sucesso como o insucesso profissional dependem das interações no meio organizacional dos indivíduos, tendo início no primeiro dia de trabalho. As experiências de socialização têm início antes da admissão do candidato, começando no recrutamento e seleção, na qual é dada um conjunto de informações sobre a organização, designa-se assim como fase antecipatória (Mosquera 2007).

Quando um indivíduo inicia na organização, é de esperar que possua experiências, qualidades, bem como, um conjunto de valores e expectativas fase à organização e aos seus trabalhadores, contudo, a empresa é constituída por diferentes indivíduos com diversas motivações, diferentes do recém-chegado, reconhece-se que a o equilíbrio organizacional, é socialmente alterado com a nova chegada (Mosquera 2007).

O processo de socializar é um processo de aprendizagem, na qual a organização possui essa responsabilidade, quer seja na entrada de um novo membro na organização ou situações internas, de transferência de departamento ou para empresas que pertençam aos mesmo grupo.

Em grande parte das organizações existem programas de acolhimento, sendo que todo o indivíduo que é admitido numa nova organização irá passar por processos de aprendizagem das novas tarefas, podendo gerar alguma ansiedade, segundo os autores Young e Lundberg (1996. *cit in*, Mosquera,2007, p.312). “o primeiro dia na organização, tem-se revelado, como o mais critico e aquele em que o recém-admitido atinge o seu ponto máximo de ansiedade”.

Ao iniciar o processo de acolhimento, deve ser feita uma visita ao departamento que vai exercer as suas funções, mas também deve existir uma visita aos restantes departamentos, para que de início consiga ter uma visão de toda a organização. Este processo tem como finalidade fornecer ao recém-chegado, informações sobre o seu cargo na sua posição, para que não haja sobrecarga de informação, bem como ansiedade (Mosquera 2007).

1.1.1.3 Formação e Desenvolvimento

Desde os anos 80 que a formação e a gestão estratégica de recursos humanos, tem adquirido mais importância no meio estratégico das organizações, após um estudo desenvolvido no Reino Unido, foi possível entender pelo qual algumas empresas do país estavam a investir tanto na formação, era devido as competências que eram alcançadas, tornando-se numa forte contribuição para desenvolver competências (Ceitil, 2007).

A formação e desenvolvimento, vão permitir que as empresas disponibilizem aos seus trabalhadores a possibilidade de aquisição de competências específicas e necessárias para conseguir desenvolver uma função determinada. É necessário entender que a formação de cada colaborador é um investimento e um custo para a empresa, quer seja, monetariamente ou no tempo que é despendido na mesma e espera-se que futuramente seja benéfico para a empresa e para o funcionário (Melo e Machado, 2015).

Segundo o autor Ceitil (2007) toda a prática da formação tem como objetivo facilitar a aprendizagem, a mesma é um fio condutor de extrema importância para os processos de mudanças organizacionais, atualmente todas as empresas tem adotado pela formação, pois ajuda a alcançar os objetivos estratégicos.

Os processos de formação são definidos como atividades organizacionais, que tem como objetivo criar certos efeitos nas pessoas que estão a ser formadas, ao contrário dos processos de aprendizagem, são relativos a fatores pessoais de cada indivíduo, contudo estão ambas estruturadas e por vezes são consideradas a mesma coisa, de forma errada (Burgoyne 1994, *cit in*. Ceitil, 2007, p.330).

A formação é um conjunto de recursos para se alcançar os objetivos de cada organização, sendo que nem todas as competências adquiridas se vão desenvolver no momentâneo, sendo assim, a formação será mais vantajosa para a organização se estiver integrada com a estratégia da mesma (Melo e Machado, 2015).

Existem vários benefícios para o indivíduo no processo de formação, tais como, uma crescente motivação por parte do colaborador. Deste modo existe mais desempenho por parte do mesmo, bem como uma vantagem competitiva em relação a outros trabalhadores, sendo possível uma maior rapidez na resolução de problemas operacionais e pode existir uma grande mudança de atitude, dado à natureza do acontecimento (Melo e Machado, 2015).

Na formação existem quatro fases para o seu processo, como se pode observar no seguinte quadro seguinte:

Tabela 1- As Fases do Processo de Formação

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Diagnóstico de necessidades	Programação	Execução	Avaliação
Identificação das necessidades	Métodos	No local de trabalho	Medir resultados de formação
Identificação dos objetos da formação	Tempo	No exterior	Comparar os resultados esperados com a mesma
Conversão das necessidades em objetivos	Recursos		
	Localização		

Fonte:(Melo e Machado, p.100. 2015)

1.1.1.4 Desenvolvimento de Carreira

Entende-se que a gestão de carreiras assume um papel fundamental na gestão de recursos humanos, os gestores compreendem que grande parte do tempo de um indivíduo é passado no seu trabalho, pelo que, a carreira é muito importante para dirigir a qualidade de vida do mesmo.

Contudo, ainda existe pouco consenso na literatura, os autores Arthur e Laurence (1984) concluem que “ao analisar as várias definições de carreias que existem, chegam à conclusão de que existem alguma componente que se vão mantendo o longo das várias definições: trabalho, sentido de vida, avaliação social e questões temporais” (Arthur e Laurence, 1984. *cit in*, Passos, 2007, p. 424)

O sentido da vida, uma das componentes que está ligada a fatores familiares e pessoais, a avaliação social, é a identificação das crenças que são partilhadas pelos indivíduos do mesmo meio, que podem perturbar as pessoas no seu trabalho (Passos, 2007).

As questões temporais baseiam-se em se existem alterações de carreira ao longo do tempo, deste modo existe uma mudança constante, sendo necessário ter em consideração esse resultado na vida de cada indivíduo. Atualmente grande parte dos indivíduos alteram, inúmeras vezes de emprego, ao contrário do que acontecia no passado, tudo isso acontece com base nas transformações que se tem registado no mercado de trabalho, bem como se projeta a carreira dos mesmos (Passos, 2007).

Atualmente os indivíduos procuram na sua carreira profissional, sucesso e realização, para isso, é necessário por parte das empresas existir um melhor desempenho e administrar os recursos de forma eficiente; é através da gestão e desenvolvimento de carreias, que é necessário integrar a estratégia global dos RH na organização (Passos, 2007).

O sucesso para este sistema, consiste na relação direta com os RH, é o processo que irá determinar os atributos, as aptidões e formação dos seus empregados, conforme as necessidades futuras. Sendo assim o sistema de gestão e desenvolvimento de carreias, corresponde ao planeamento, à organização e à formalização, na qual a organização entende quais as necessidades de carreias dos indivíduos, para que consiga atingir os objetivos estratégicos (Passos, 2007).

Contudo entende-se que o estudo das carreiras possibilita entender a ligação entre o indivíduo, o trabalho, e o sistema social.

1.1.1.5 Prêmios e Recompensas

É uma prática que têm como propósito obter, reter e motivar os melhores trabalhadores para que atinja uma maior produtividade e qualidade, para isso as empresas vão desenvolver sistemas de recompensas, na qual podem ser monetários ou não monetários, que vão complementar o salário, que corresponde à crescente motivação por parte do trabalhador, na qual se traduz no aumento de desempenho do indivíduo.

Segundo o autor, Camara (2011) os sistemas de recompensa são:

“Um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (Camara, 2011, p.87).

Para que haja congruência nos sistemas de compensação é necessário existir, conformidade nos seus elementos, bem como, os objetivos de a empresa estarem claros, possuir objetos materiais e imateriais, que as medidas para a atribuição dessas recompensas seja, desempenho e contribuição para a organização, para que tenham como efeito a motivação e eficácia dos trabalhadores. Para que o sistema de recompensa seja bem-sucedido, é fundamental que os objetivos estratégicos da empresa estejam corretos, e seja aceite pelos trabalhadores, que seja visto como justo e alcançável (Camara, 2011).

Há cinco fatores fundamentais para a êxito na organização, tais como, Atração e Retenção de Talentos, as recompensas que vão ser atribuídas, podem motivar as pessoas que a organização poderá atrair e trabalhar na mesma.

Outro fator, a Motivação e Produtividade, quando a organização possuí a capacidade de atribuir uma recompensa bastante valiosa, alinhada em comportamentos que sejam imprescindíveis ao sucesso da organização, facilmente aumenta a motivação e empenho dos seus trabalhadores (Camara, 2011).

A Cultura da Empresa, terceiro fator, existe a notoriedade que as recompensas possam intervir no clima da própria organização, de um modo bastante fácil, de maneira que seja vista com uma cultura bastante dinâmica, eficiente e empreendedora.

Definição e Reforço da Estrutura, este fator traduz-se de que modo as recompensas podem colaborar na identificação do estatuto/hierarquia dentro da organização, de certo modo, podem determinar, como pessoas com funções mais técnicas, podem interferir com pessoas de funções de gestão (Camara, 2011).

Por último, o custo, os sistemas de recompensa, acarretam um valor bastante elevado para as organizações, sendo assim, é necessário perceber qual o custo que futuramente terá na empresa (Camara, 2011).

Entende-se que é bastante importante no que toca à parte estratégica de Gestão de Recursos Humanos, contudo, os responsáveis pelo departamento não estão propensos para investir no desenvolvimento dos sistemas de incentivo, devido aos elevados custos que vão trazer para a organização (Melo e Machado, 2015).

Contudo, se as organizações não têm capacidade de oferta aos seus trabalhadores ou futuros trabalhadores, tornando-se bastante complexo o processo de recrutamento e retenção dos mesmos.

1.2. A Hotelaria

Atualmente a indústria Hoteleira possui um papel muito importante na economia do nosso país. Inicialmente é necessário entender o que é a Hospitalidade, destacando-se como sendo acolhedor, amigável, e sem dúvida um fator decisivo para os visitantes (Castelli, 2006).

A hospitalidade faz parte do que as indústrias Hoteleiras têm para oferecer, na qual envolve um conjunto de estruturas, serviços, e comportamentos, que no conjunto ditam o bem-estar dos hóspedes (Castelli, 2006).

Contudo, não é fácil encontrar uma definição para este conceito, pois existem várias instituições que seguem direções distintas, mas de forma breve, a Hotelaria pode se definir como seu máximo o receber de visitantes, na qual são explorados todos os seus serviços, e o seu objetivo é encantar o cliente com a sua prestação de serviços. O grande objetivo da Hotelaria, era a prestação de serviços, com o propósito de alcançar as necessidades básicas do ser humano (Figueiredo, 2017).

Após todas as mudanças que começaram a existir, nomeadamente nos transportes, houve uma grande evolução na Hotelaria, as qualidades dos seus serviços tinham de ser melhoradas, devido ao grande fluxo de clientes. Atualmente existe um grande número de hotéis no nosso país, todos eles com diferentes segmentos, diferentes tipologias, e conseqüentemente diferentes clientes (Figueiredo, 2017).

Sendo assim é importante perceber o conceito de Hotel, segundo o Instituto Nacional de Estatística (2008), Hotel é:

“Estabelecimento Hoteleiro que ocupa um edifício ou apenas parte independente dele, constituindo as suas instalações um todo homogêneo, com pisos completos e contíguos, acesso próprio e direto para uso exclusivo dos seus utentes, a quem são prestados serviços de alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimentos de refeições, mediante pagamento. Estes estabelecimentos possuem, no mínimo, 10 unidades de alojamento” INE (2008).

1.2.1 Setor Hoteleiro

No final do século XX as viagens tornavam-se cada vez mais recorrentes, na qual movimentavam milhares de pessoas por todo o mundo, inicialmente as viagens tinham como fim os interesses económicos, políticos e militares.

Sendo que com o crescimento das mesmas, existia cada vez mais interesse nas viagens de carácter turístico, na qual levou ao crescimento dos meios de hospedagem e a sua diversificação, destacam-se cinco aspetos que auxiliaram no crescimento do setor, tal como, **os Fatores de Incremento**, surge assim mais tempo para viajar, a sociedade começou a dar mais valor e importância às atividades de lazer e bem-estar. Deve-se também ao fator tecnológico, na qual tornava as viagens muito mais rápidas, acessíveis e frequentes (Castelli, 2006).

Entende-se que a era da **Globalização**, fez com que existisse uma obrigatoriedade de aceleração, assim sendo, existiu o aumento de competitividade nas empresas, pela excelência das mesmas (Castelli, 2006).

Outro dos fatores é a **Conquista do Mundo**, na qual se refere aos avanços nos meios de comunicação, como nas centrais de reserva, a chegada da internet ou os avanços nos meios de transportes, com cada vez mais facilidade e maiores dimensões (Castelli, 2006).

Os setores de serviços têm um papel cada vez mais importante para a contribuição da economia, tornando-se, a **Era dos Serviços**, um dos fatores para o crescimento (Castelli, 2006).

E por último a **Competitividade**, as organizações precisavam de encantar o cliente, e para isso era necessário serem competitivas, oferecer os serviços de excelência, diferenciando-se assim da concorrência (Castelli, 2006).

Segundo Martins e Machado “A nível mundial a Hotelaria é, sem dúvida, o subsector mais importante do grupo dos produtores de serviços turísticos” (Martins e Machado, 2002, p.2). É um setor que para alcançar sucesso está muito dependente da performance dos seus trabalhadores.

Um trabalhador insatisfeito não irá disponibilizar um bom serviço ao cliente da mesma forma que um trabalhador com expectativas de liderança, boa renumeração, um bom ambiente no local de trabalho, progressão de carreira, entre outros fatores fundamentais.

A gestão de recursos humanos no setor do Hoteleiro, ainda se caracteriza pela preocupação com situações imediatas, contudo, tem existindo mais atenção a situações de médio e longo prazo, tal como, a formação contínua dos profissionais (Martins, 2005).

De acordo com Martins e Machado (2002, p.2) “a GRH desempenha um papel essencial; todavia, na indústria turística em geral, e na Hotelaria em particular, a necessidade de colocação em prática de uma correta GRH parece ser mais premente tendo em conta as características do sector”.

Segundo Cunha (2016), o papel dos recursos humanos na Hotelaria, é um cenário competitivo, orientado para resultados de curto, médio e longo prazo, existe um futuro da gestão de recursos humanos com uma forte ligação á estratégia organizacional, na qual o desenvolvimento e crescimento das pessoas, irá converter no crescimento do negócio.

1.2.2 Hotelaria na Grande Lisboa

Após a breve caracterização dos Recursos Humanos, das práticas que vão ser estudadas, e também a caracterização e breve evolução do setor Hoteleiro, é importante delinear um campo de estudo, na qual será a grande Lisboa.

Atualmente o Turismo é um dos setores em maior crescimento no nosso país, contribuindo assim para o crescimento da economia, tornando-se com mais dependência deste setor.

Foi também um dos setores mais afetados pela pandemia, que iniciou em 2020, assistindo-se a um decréscimo no turismo, toda a situação economia e social envolvente, determinou que existisse por parte do Turismo de Portugal, e do Governo português, novas medidas para combater esta situação, nomeadamente a implementação do selo “*Clean & Safe*”.

Contudo, este ano já se registou um crescimento no setor do alojamento turístico, ultrapassaram os níveis do ano de 2019, a hospedagem cresceu 1,6% e as dormidas 1,1% é a primeira vez desde o início da pandemia, que se regista um crescimento face aos anos anteriores à mesma. Registrando-se assim um total de 2,4 milhões de hóspedes e 6,0 milhões de dormidas em abril de 2022 (Instituto Nacional de Estatística, 2022).

De acordo com o relatório da evolução anual dos números de estabelecimentos, através do *TravelBI* do Turismo de Portugal, atualmente a região de Lisboa apresenta um total de oitocentos e noventa e oito (898) alojamentos turísticos, na qual, duzentos e sessenta e nove (269) pertencem à tipologia de Hotel.

Desde o início do ano, registou-se um total de cinquenta e um mil e novecentos e quarenta e quatro (51.944) camas, e um total de vinte cinco mil e cento e sessenta e quatro (25.164) quartos (*TravelBI* by Turismo de Portugal).

1.2.3 Caracterização Geral da Tipologia de Empreendimentos Turísticos

Para uma correta caracterização da tipologia dos empreendimentos turísticos em estudo, foi considerado o Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março, “(...) consagra o novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos (...)” (Diário da República Eletrónico, 2022), nos seguintes termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta as seguintes tipologias de empreendimentos turísticos:

- a) Estabelecimentos Hoteleiros;
- b) Aldeamentos turísticos;
- c) Apartamentos turísticos;
- d) Conjuntos turísticos (resorts);
- e) Empreendimentos de turismo de habitação;
- f) Empreendimentos de turismo no espaço rural;
- g) Parques de campismo e de caravanismo;
- h) Empreendimentos de turismo da natureza.

1.2.4 Caracterização dos Hotéis em estudo

Os empreendimentos turísticos em estudo são classificados como estabelecimentos Hoteleiros, contudo, estes podem ser considerados hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas. Nesta investigação os entrevistados E2 e E3 são considerados Hotéis, e o entrevistado E1 encontra-se dentro da categoria de Hotéis-Apartamentos.

Relativamente ao estabelecimento **Villa Baixa- Lisbon Luxury** (entrevistado E1) é um alojamento turístico que possui catorze apartamentos, que estão divididos por T0 e T1. Situa-se na baixa pombalina, no centro de lisboa, num edifício histórico que posteriormente foi reabilitado, mantendo assim as características do estilo pombalino.

O alojamento encontra-se muito bem pontuado segundo os sites oficiais de alojamento, com uma pontuação média de 9,5, como por exemplo, na *Booking*, *Tripadvisor*, *Expedia*, entre outros.

Já o **Hotel Tróia Design** (entrevistado E2) é um resort contemporâneo, que pertence ao grupo *Blue & Green*, titular de cinco unidades Hoteleiras.

Possui em média duzentos quartos, é um alojamento turístico com uma classificação de cinco estrelas, situado na península de Tróia em Setúbal. É um alojamento que oferece diversas experiências aos clientes, desde piscinas, spa, ginásio, restaurante, centro de espetáculos, conferências, e o casino.

Está também muito bem pontuado na plataforma *Booking* com uma pontuação de 9, e na *tripadvisor* está excelentemente classificado.

Por fim, o **Hotel Aqualuz Tróia** (entrevistado E3) está integrado no grupo *SONAE Capital* e dentro do mesmo existem vários segmentos de negócio, todos eles distintos, como, a Hotelaria, negócios de Tróia operações, negócios de engenharia, negócios de fitness, hipermercados e negócios de energia.

O Hotel tem uma média de trezentos e setenta e sete quartos, situa-se na península de Tróia, possuindo um conjunto de serviços para os seus clientes, desde piscinas exteriores e interiores, *wellness center*, restaurantes, bares e espaço para golf. Atualmente encontra-se com uma classificação de 7,4 na plataforma *Booking*, possuindo uma classificação de quatro estrelas.

Por fim, para permitir a comparação e conclusão dos empreendimentos turísticos abordados, classificou-se os empreendimentos turísticos em estudo, entre 1 e 5 estrelas, como se pode identificar na seguinte tabela.

Tabela 2-Classificação dos Empreendimentos Turísticos

Classificação dos Empreendimentos Turísticos		
Cinco Estrelas	E2	
Quatro Estrelas	E1	E3
Três Estrelas	0	
Duas Estrelas	0	
Uma estrela	0	

Fonte: Elaboração própria com base na estrutura dos hotéis

CAPÍTULO II

OBJETIVOS E METODOLOGIA

2.1. Objetivos e Objeto de Estudo

Os objetivos de estudo têm como finalidade orientar o investigador perante o estudo e entender quais as técnicas que devem ser utilizadas para a realização do mesmo, pelo que, é necessário definir os objetivos gerais, bem como, os objetivos específicos.

2.1.1 Objetivos Gerais

O presente trabalho tem como objetivo geral estudar a evolução dos Recursos Humanos, abordando algumas das suas práticas e caracterizando-as no setor Hoteleiro.

2.1.2 Objetivos Específicos

Paralelamente os objetivos específicos definidos para esta investigação incidiram sobre a análise das práticas de gestão de recursos humanos no setor Hoteleiro, tais como:

- A sua caracterização;
- Entender a importância da atuação das mesmas;
- Compreender se existe uma correta aplicação das mesmas, no setor Hoteleiro.

2.2. Abordagem Metodológica

A abordagem difere do tipo de investigação que se irá realizar. No presente estudo a abordagem a aplicar será a qualitativa

A recolha de dados para o estudo é feita a partir da análise documental e com inquéritos por entrevista, como tal, o tratamento da recolha dos dados, é efetuado a partir da análise de conteúdo. Ao se caracterizar a abordagem qualitativa, entende-se que tem como propósito entender acontecimentos a partir de experiências individuais, através de dados recolhidos, tais como, diários, questionários, entrevistas e observações.

A metodologia qualitativa consiste na descrição alargada de um fenómeno, pouco previsível e todos os esforços se traduzem para a total compreensão do acontecimento estudado, tendo como objetivo a compreensão total do acontecimento (Fortin, 2009).

Toda a informação importante para o estudo, é recolhida a partir dos participantes, essas mesmas recolhas de dados, são efetuadas no dia a dia dos indivíduos, por exemplo, por entrevistas e observações (Fortin, 2009).

Ao utilizar esta metodologia, entende-se que as interpretações dos acontecimentos são fundamentais, sendo que esta abordagem não necessita de métodos estatísticos. As investigações qualitativas pretendem demonstrar o sentido que o fenómeno estudado destaca para os indivíduos, os fenómenos não são previsíveis, orientando para a compreensão total do fenómeno (Fortin, 2009).

Na metodologia qualitativa existem vantagens e limitações da mesma no que respeita à recolha de dados. Na entrevista é possível verificar que o pesquisador pode com facilidade “controlar” os questionários, existindo a possibilidade que por parte dos participantes seja fornecida outro tipo de informação, como por exemplo informação histórica, tornando-se assim uma vantagem.

Relativamente às limitações presentes na recolha de dados, pode existir menos capacidade na verificação dos dados, visto que é um trabalho rigoroso. Entende-se que através do local que é designado para a entrevista, possa existir modificações nas ações, pois não é o seu cenário natural e ainda assim a presença do pesquisador pode modificar as respostas dos entrevistados, levando assim a uma interferência na recolha de dados (Creswell, 2010).

2.2.1 Técnica de Recolha de Dados

As técnicas de recolha de informação a utilizar no presente estudo são a **análise documental** e os **inquéritos por entrevista**.

Segundo o autor Creswell (2010, p.186) “os métodos de coleta de dados estão a crescer e cada vez mais envolvem participação ativa dos participantes e sensibilidade aos participantes do estudo. Os pesquisadores qualitativos procuram o envolvimento dos participantes na coleta de dados e tentam estabelecer harmonia e credibilidade com as pessoas no estudo”.

O inquérito por entrevista corresponde a uma das técnicas mais utilizada num estudo qualitativo, sendo realizada por um entrevistador e pelo seu participante que concede as informações referentes para o estudo em questão (entrevistado). As entrevistas podem se definir, com base, no fornecer informação de duas maneiras, referentes ao indivíduo, ou informações que o próprio entrevistador consegue obter de outras maneiras (Minayo e Costa, 2018).

Na realização de uma entrevista existe variedade de objetivos e os contextos de utilização das mesmas, tal como, a sua estrutura e conceção (Guerra, 2006).

Neste estudo pretende-se recorrer a inquéritos por entrevista semiestruturada. A entrevista semiestruturada muitas vezes designada semi diretiva pressupõe um esquema de entrevista permitindo por um lado que determinados sistemas e dimensões sejam abordados, mas ao mesmo tempo dando alguma liberdade ao entrevistado para complementar, ou inserir nova informação (Ghiglione e Matalon, 1997).

Nesse sentido é desejável construir um guião de entrevista que ajude a direcionar. A ideia é recolher informação relativa às principais práticas de recursos humanos vigentes nas organizações estudadas.

De acordo com Boni et al. (2005, *cit in* Almeida, 2012) algumas das vantagens das entrevistas, é que se existir dificuldade por parte das pessoas em responder às questões colocadas por escrito, facilita esse processo. Outra das vantagens é a duração da mesma, possibilita que se observe determinados assuntos e exista uma transferência mais real entre ambos.

Contudo existem limitações, tal como, ao ser realizada podem ser concedidas informações que foram selecionadas pela opinião dos entrevistados, e também pode existir influência das respostas dadas, perante a presença do entrevistador (Merriam, 1998, Bodgan e Biklen, 1992, *cit in*.Creswell 2010).

Para a sua aplicação de forma adequada construiu-se um guião que contempla duas partes: uma relativa aos dados do entrevistado (função, antiguidade na sua função, idade, sexo) e segunda parte relativa às práticas de GRH (Recrutamento e Seleção, Sistemas de Recompensas, Acolhimento e Integração, desenvolvimento de carreira, e Formação e Desenvolvimento).

Realizaram-se três entrevistas, muito embora, inicialmente a ideia fosse alargar o número de entrevistados permitindo um conhecimento mais aprofundado da matéria em estudo.

Os entrevistados foram uma técnica de recursos humanos, um diretor geral e um diretor de F&B.

Inicialmente foram realizadas algumas questões ao entrevistado no âmbito da sua caracterização socio biográfica, tais como, empresa em que está inserido, antiguidade no cargo que ocupa, e a sua idade...

Na segunda parte da entrevista, o foco foram as questões sobre a caracterização da empresa, e dos Recursos Humanos da mesma.

Em seguida, as práticas de recursos humanos constituíram a temática central, permitindo perceber como eram operacionalizadas as práticas e de que modo a unidade Hoteleira está familiarizada e as utiliza.

Para além das entrevistas, a análise documental relativa a informação interna da organização constitui um método extremamente importante, pois a partir do mesmo é possível desenvolver a pesquisa. A reflexão sobre os vários objetivos propostos e as perspetivas dos vários autores mencionados, a partir de “livros, estatísticas, cartas, artigos de jornais e revistas autobiografadas, atos e intuições, atos parlamentares, regulamentos de contratos” melhoram o conhecimento da organização. (Moreira, 2007, p.153).

2.2.2. Técnica de Análise de Dados

Para objetivar a informação recolhida, tanto através de inquéritos por entrevista como através de análise documental esta irá ser submetida a técnicas de análise de conteúdo.

Segundo a autora Bardin (2009), análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos, que estão em constante mudança, sendo a sua aplicação extramente diversificada (Bardin, 2009).

A análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva, que tem como objetivo transmitir o que foi narrado. Possui uma dimensão interpretativa, que provém das questões do analista diante o objeto de estudo (Guerra, 2006).

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas para analisar as comunicações, é visto como um instrumento, mas que possui várias formas, tornando-o adaptável a várias aplicações.

É disposta em três fases, a pré-análise, a exploração do material e tratamento dos resultados.

A primeira etapa, trata a **pré-análise**, consiste na organização do material que foi recolhido, que irá ser analisado com o intuito de organizar as ideias iniciais.

Segunda etapa, a **exploração do material**, consiste na confirmação das decisões que foram acordadas na pré-análise, é também a fase da classificação, consiste na organização dos dados que foram recolhidos para os dados organizados.

A última etapa, **tratamento de resultados**, tem como finalidade encontrar respostas para as questões que foram colocadas, permitindo a análise de dados destacando as informações obtidas (Bardin 1977, *cit in*. Almeida, 2012).

Neste estudo a análise documental consubstancia-se na análise de documentos internos das organizações estudadas (Bardin 1977, *cit in*. Almeida, 2012).

2.2.3. Amostra do Estudo

Após uma breve caracterização das técnicas de recolha de informação a utilizar no estudo, salienta-se a necessidade de referir a amostra do estudo.

A amostra é composta por diretores de Hotel, responsáveis pelo departamento de recursos humanos ou responsáveis de departamentos do Hotel que tenham como responsabilidade a gestão da sua equipa.

E para tal, seja possível entender quais as PGRH utilizadas na unidade e se essas mesmas estão a ser bem executadas. Foram realizadas três entrevistas, embora, inicialmente tivéssemos como ideia, um maior número de entrevistados, para que fosse possível adquirir um conhecimento mais aprofundado sobre a matéria em estudo.

Esta amostra foi de conveniência e teve por base os profissionais das organizações que se disponibilizaram para participar no estudo.

Algumas das vantagens que este método possui é a sua rapidez, facilidade e torna-se mais barato, sendo que, algumas das suas desvantagens são que os resultados e conclusões que foram obtidos, só se podem aplicar à amostra, devido à falta de garantia que a mesma seja representativa para o Universo, muitas das vezes não é perceptível qual o Universo (Hill e Hill, 1998).

CAPÍTULO III

ESTUDO EMPÍRICO: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

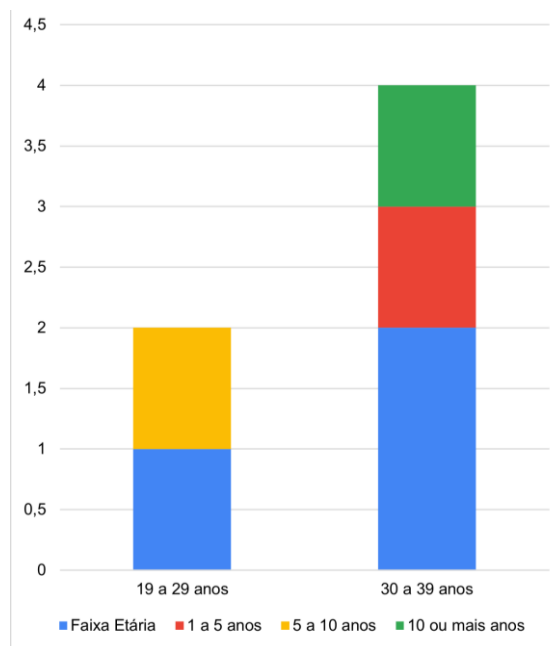
No sentido de procurar saber se a Hotelaria em Portugal tem vindo a implementar as práticas de gestão de recursos humanos abordadas nesta dissertação, desenvolveu-se um inquérito com vinte questões a três entidades Hoteleiras distintas.

3.1. Caracterização dos Entrevistados

No início deste inquérito foi necessário analisar a caracterização de cada entrevistado, atribuindo letras e números de acordo com a ordem cronológica da entrevista, de modo a manter a identidade do entrevistado salvaguardada.

Para desenvolver este estudo sentimos a necessidade de, ao entrevistar as entidades, analisar primeiramente com quem estávamos a dialogar de modo a compreender como a sua experiência poderia influenciar a nossa pesquisa.

Figura 1- Caracterização dos Entrevistados



Fonte: Inquérito por entrevista

Como se pode verificar na figura 1, podemos constatar que a amostra do nosso estudo é composta por dois indivíduos com idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos, e somente um indivíduo com idade entre 19 e 29 anos.

Nesta mesma figura, é ainda possível verificar que, nestes três exemplos, existem diversos tipos de experiência, começando pela antiguidade que cada um deles possui nos diversos hotéis. De momento, os três entrevistados desempenham diferentes funções, sendo um deles diretor geral do Hotel, o outro diretor de F&B e o outro desempenha funções como técnico de RH.

Para a nossa análise foi também importante perceber o percurso académico de cada um dos entrevistados, dois dos entrevistados tem uma formação base na área da Hotelaria, e um dos entrevistados tem formação na área de GRH.

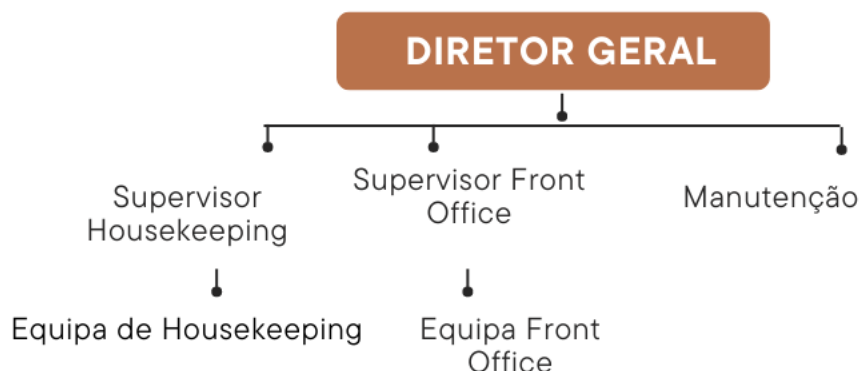
3.2. Caracterização da empresa

Numa primeira análise questionámos os três entrevistados quanto à sua estrutura organizacional, bem como, são constituídas as suas equipas em Hotel:

- O Villa Baixa - Lisbon Luxury, no centro de Lisboa, é um alojamento de pequenas dimensões, pelo que a gestão do mesmo é igualmente reduzida. O alojamento conta com dez trabalhadores, e as suas idades médias rondam os trinta anos. A equipa possui uma responsável de *Housekeeping* que tem a cargo uma equipa de três pessoas, uma responsável do *Front Office* que conta com mais três trabalhadores, um técnico de Manutenção, e por fim o Diretor Geral, como se pode observar na figura 2.

Ao Diretor Geral acrescem ainda outras responsabilidades como, Gestão de Equipas, Gestão de Operação, Controlo de Custos, Marketing do alojamento, *Revenue*, *Pricing* e *Hild*, entre outras, resultado da dimensão do Hotel e consequente diminuta gestão.

Figura 2- Organograma Geral Villa Baixa

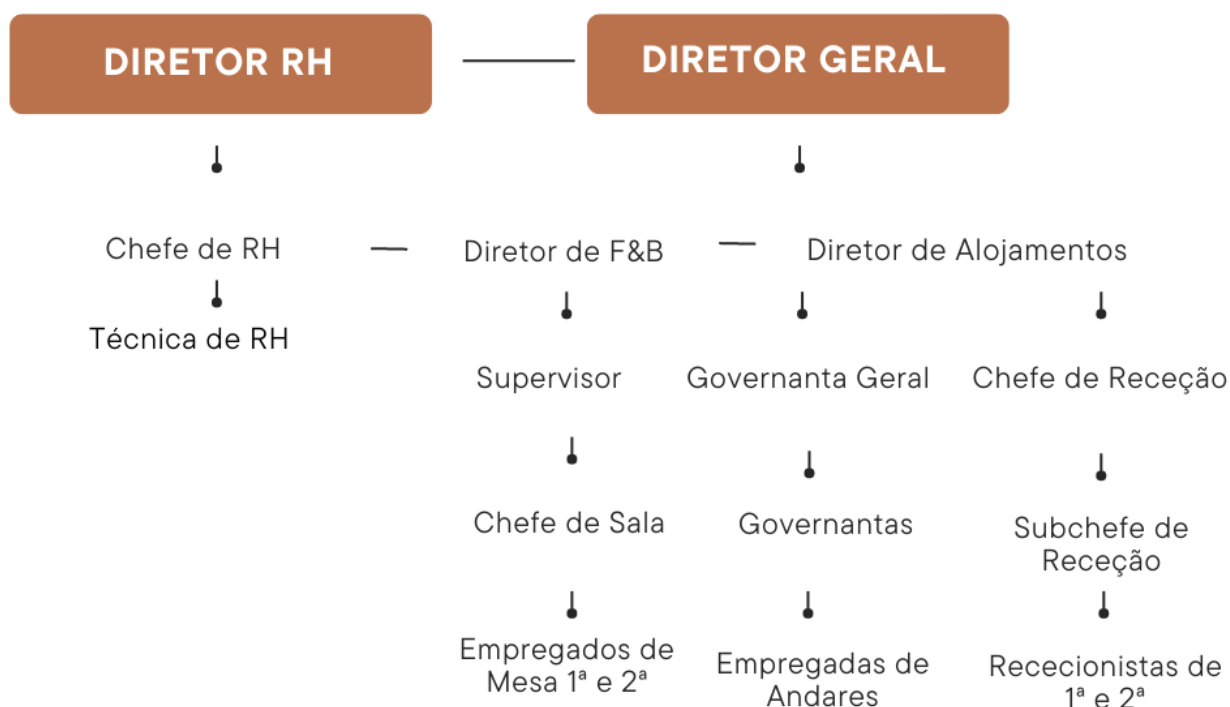


Fonte: Elaboração própria com base na entrevista

- O Hotel Tróia *Design* é um *resort* contemporâneo situado na península de Tróia, em Setúbal. De um modo geral a estrutura organizacional do Hotel desenvolve-se através de uma hierarquização, iniciando-se pelo topo com o diretor geral, passando pelos diretores de departamento, o diretor de *Food and Beverage*, de seguida o supervisor, um chefe de sala, e, por último, os empregados de mesa 1ª e de 2ª.

Relativamente ao departamento de alojamento, este divide-se em duas partes, *Housekeeping* e a Recepção, ambas com o mesmo diretor. Na receção, tem o chefe de receção, em seguida o subchefe, rececionistas de 1ª e de 2ª. Já no *Housekeeping*, primeiramente a Governanta geral, em seguida duas governantes, e as empregadas de andares, como podemos verificar na figura 3. A média de número de trabalhadores rondava os cento e vinte e cinco em época baixa, e podia chegar aos duzentos em época alta, a média de idades poderia rondar entre os trinta e cinco e quarenta anos.

Figura 3- Organograma Geral do Tróia Design



Fonte: Elaboração própria com base na entrevista

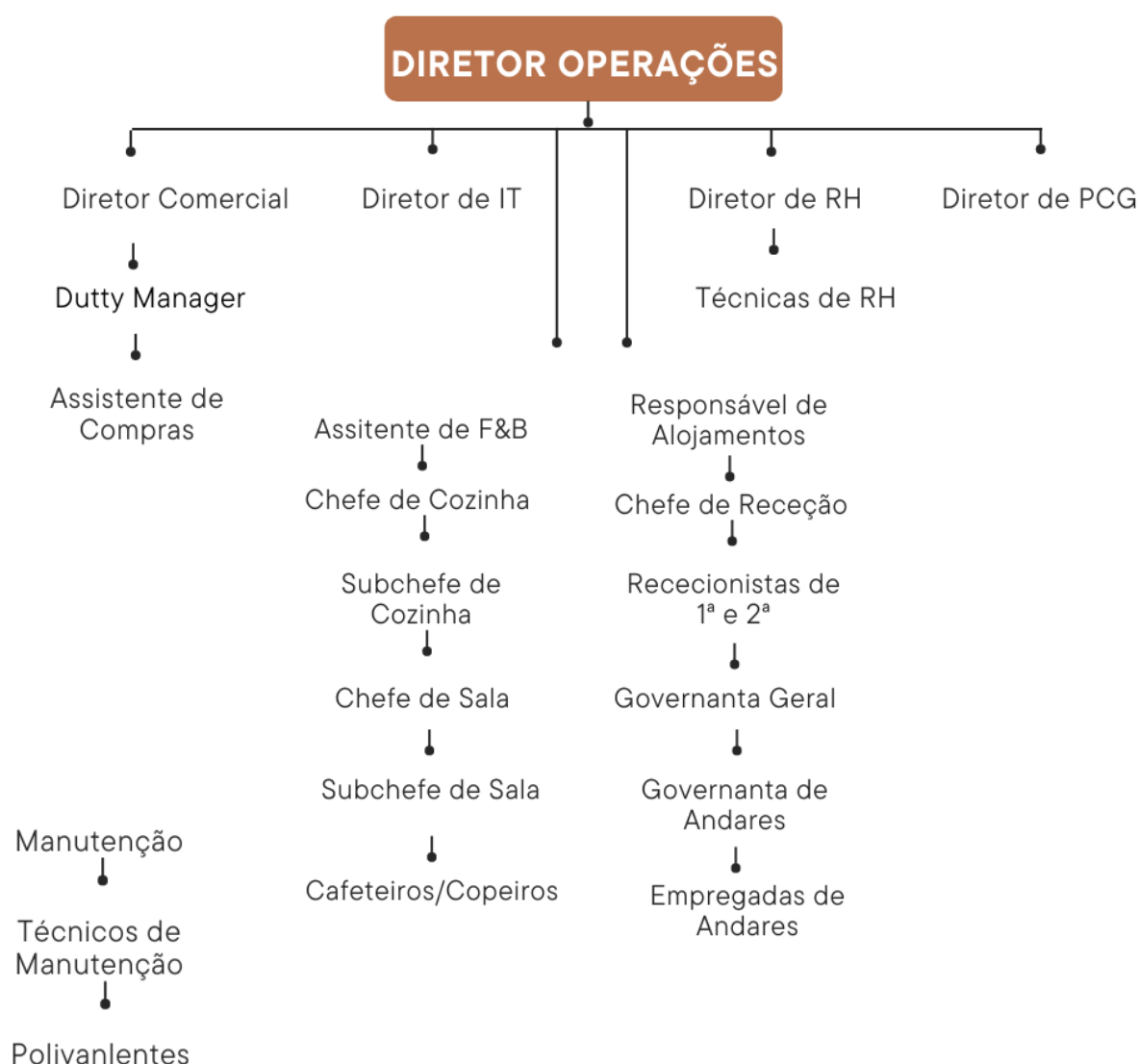
- O Aqualuz Tróia localizado na península de Tróia, possui uma taxa muito grande de sazonalidade pelo que é necessária bastante rotatividade nos seus funcionários. Durante os meses de menor sazonalidade o Hotel tem cerca de quarenta e dois trabalhadores fixos, contudo, nas épocas mais altas, como o verão, ronda aproximadamente os duzentos trabalhadores, com uma idade próxima dos trinta anos.

O Hotel, uma vez que faz parte do grupo *SONAE*, possui uma estrutura organizacional transversal aos negócios. Existe um departamento de Recursos Humanos transversal, ou seja, cerca de vinte trabalhadores neste departamento que estão alocados aos vários negócios, sendo que cinco estão alocados às várias unidades Hoteleiras. No organograma geral do Hotel, o diretor de operações encontra-se no topo, com o objetivo de chefiar e coordenar os restantes departamentos. De seguida, temos os vários diretores do Hotel: o diretor de compras, o diretor de *IT*, diretor de comercial, vendas e marketing, diretor de recursos humanos, e área de PCG.

Relativamente ao alojamento, temos o chefe de receção, as rececionistas de 1ª e 2ª, governanta geral, governanta de andares, empregadas de andares.

Já o F&B é constituído por chefe de cozinha, subchefe de cozinha, cafeteiros, copeiros, chefe de sala, subchefe de sala, empregados de mesa principal, de 1ª e de 2ª e um assistente de F&B. Tem também um assistente de compras que responde ao diretor de Hotel, uma tesoureira e uma assistente de direção (que tem uma função de *dutty manager*). Por fim a equipa da manutenção é constituída por cinco técnicos de manutenção e dois polivalentes.

Figura 4- Organograma Geral do Aqualuz Troia



Fonte: Elaboração própria com base na entrevista

Após compreender a estrutura organizacional de cada um dos hotéis, numa segunda fase, foi questionado se estes delineiam objetivos a cumprir para as suas equipas e de que modo são acompanhados.

Dos três entrevistados, o E1 refere que as equipas não trabalham por objetivos, contudo, afirma que costumam partilhar “(...) *sempre os resultados que vamos tendo, sendo a nível de feedback ou de faturação, vamos sempre partilhando com a equipa, para motivar, apesar de não estar nada previamente definido*” (E1, 2022).

Já o entrevistado E2 refere que possuem objetivos, embora um pouco mais individualizados, de acordo também com as valências de cada um dos funcionários “(...) *Sim, até um bocadinho com o apoio dos recursos humanos, muitas vezes existiam cross training fazíamos planos de desenvolvimento (...)* (E2, 2022).

Por fim, o indivíduo E3 demonstra uma abordagem completamente distinta dos restantes uma vez que, desenvolvem quatro objetivos anuais “(...) *a empresa, a unidade de negócio, departamento, equipa e individuais*” (E3, 2022). O entrevistado revela ainda que a cada início de ano é realizada uma avaliação de desempenho da equipa, quer por parte da chefia, quer por parte dos próprios trabalhadores.

3.3. Caracterização dos Recursos Humanos

Uma vez que procuramos compreender como são aplicadas as práticas de recursos humanos na Hotelaria, foi necessário questionar qual a estrutura do departamento, bem como, quais as suas funções.

Ao comparar os três inquéritos, foi possível aferir que os três hotéis são bastante distintos no que diz respeito à sua estrutura do departamento de RH.

O Hotel 1 diz não possuir qualquer departamento de recursos humanos, sendo que todos os contratos e pagamentos são feitos diretamente entre os trabalhadores e os proprietários (...)” *não temos nenhum departamento focado nos recursos humanos (...)* a ser, seria a Helena a supervisora de Housekeeping que faz a ponte entre a operação e a contabilidade, e a operação e os recursos humanos” (E1, 2022). Ambos os Hotéis 2 e 3 são parte integrante de dois grupos de negócios, pelo que possuem um diretor geral e diversos técnicos neste departamento “(...) *tínhamos a diretora de Recursos Humanos geral, que acaba também por fazer parte da equipa, tínhamos uma chefe de Recursos Humanos local, e tínhamos uma técnica de Recursos*

Humanos” (E2 2022). O Hotel 3, fazendo parte do grupo SONAE, tem o departamento de recursos humanos transversal aos vários negócios, sendo cinco pessoas na área da Hotelaria “(...) somos cinco pessoas, temos o diretor de recursos humanos, depois temos três colegas no Norte (...) eu com Lisboa e Setúbal e Tróia, temos uma outra colega que (...) acaba por ser um apoio mais administrativo” (E3, 2022).

Quanto à caracterização deste departamento nos diversos hotéis, o Hotel 1 não possui departamento de RH, pelo que é impossível obter uma caracterização. Contudo, o Hotel 2 caracteriza o seu departamento com funções de recrutamento e seleção e processamento salarial *(...) processos de entrevista, a nível de contratação, o processamento salarial (...) a parte da tesouraria, quando há extras, feriados, prémios, é todo o departamento de Recursos Humanos que trata disso” (E2, 2022).*

Já o Hotel 3 refere que as suas funções se focam no desenvolvimento, gestão do colaborador, acompanhamento, formação, recrutamento e seleção, onde o processamento não faz parte *“(...) todas as áreas generalistas de RH, à exceção de uma area mais administrativa (...) processamento de salários, tempos, férias, para isso temos uma das áreas da equipa alargada de recursos humanos mais transversal” (E3, 2022).*

3.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Numa última análise, procurou-se saber de que modo as práticas de recursos humanos abordadas nesta dissertação são aplicadas no mundo Hoteleiro, em específico nos três hotéis em estudo.

Para esse efeito, questionámos os diferentes hotéis sobre o seu recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, a formação e desenvolvimento, o desenvolvimento de carreira e os prémios e recompensas.

3.4.1 Recrutamento e seleção

Comparando os três hotéis, podemos identificar, de um modo geral, os padrões nos quais se baseiam os seus processos de recrutamento e seleção. Conclui-se que o Hotel E1, é na base do conhecimento pessoal de candidatos, “(...) *todas as contratações foram muito à base dos conhecimentos que eu tinha, de pessoas com quem eu trabalhei*” (E1,2022) contudo, salienta que ainda não houve a necessidade de grandes processos de recrutamento e seleção no seu Hotel.

É possível identificar que o Hotel 2, baseia-se nas candidaturas internas, através de sites de recrutamento “(...) *através plataformas online, redes sociais e tudo mais, quando não conseguíamos dar resposta por essa via, aí optávamos então por colaboração das empresas de Outsourcing*” (E2,2022).

O Hotel 3, possui vários processos de recrutamento, mas presencialmente a avaliação positiva de ex trabalhadores sazonais “(...) *nós em Tróia temos um volume muito grande de admissões sazonais, admitimos cerca de duzentas pessoas de maio a setembro, esse é sem dúvida o principal processo de recrutamento que nós temos para o próximo ano (...) este ano admitidos 200/ 300 pessoas. Dessas 200/300 pessoas, chegando o final do Verão, é feita uma avaliação de desempenho por parte das chefias que avaliam esses trabalhadores que estiveram durante esses meses*” (E3,2022), embora, também façam recrutamento por via de “(...) *feiras de emprego (...) centro de emprego (...) colocação de anúncios nas plataformas normais (...) um site de recrutamento, em redes sociais, recomendar um amigo ou familiar*” (E3, 2022).

Em geral são privilegiados, as plataformas online, anúncios nas redes sociais, as recomendações de outros trabalhadores, estagiários, e a avaliação positiva de ex trabalhadores sazonais

Relativamente aos processos de seleção, o Entrevistado 1, classifica o seu processo de seleção por “(...) *pedir currículos e cartas de motivação. Fazer uma primeira entrevista comigo, e se passar à próxima fase, a segunda entrevista já é com os proprietários*” (E1,2022). O Hotel 2 refere o seu processo como “(...) *o normal, nada fora do comum, após a seleção, uma entrevista com a chefia mais próxima*” (E2, 2022). O Hotel 3, têm como processos de seleção, a identificação de perfis qualificados de anos anteriores” (...) *temos talentos selecionados dos anos anteriores, através das avaliações por parte das chefias*” (E3,2022) quando é realizado outro tipo de seleção, é feita a partir da entrevista “ (...) *a entrevista, que tem duas partes, primeira parte comigo RH, que avalio a componente comportamental, se passar a essa fase,*

passa para a fase final que será com a chefia do departamento que avalia a componente técnica (...)” (E3,2022).

Os processos de recrutamento e seleção, são fundamentais para uma correta gestão de pessoas, uma seleção menos correta, pode resultar num maior custo para a organização, referem Melo e Machado (2015).

3.4.2 Acolhimento e integração

Ao nível do acolhimento e integração foi possível compreender que o Hotel 1, não tem pré-estabelecido qualquer procedimento, somente oferece um maior apoio aos trabalhadores nos primeiros dias *“(...) não existe nada predefinido (...) a integração é feita muito rápida e muito facilmente” (E1,2022).*

Já o Hotel 2, possui um acompanhamento por parte dos colegas e da chefia, onde lhes é apresentado o Hotel em geral e ficam atribuídos a uma pessoa, como um mentor *“(...) era feito pela chefia, nomeadamente por mim, e depois normalmente atribuímos sempre um dos colaboradores (...) cada pessoa que entrava tinha uma pessoa como referência, se era um barman, atribuíamos um barman que já fosse da casa para ser a referência daquela pessoa” (E2,2022).*

Já o Hotel 3, a integração é realizada com o grupo de trabalhadores que irá iniciar nas instalações *“(...) No primeiro dia em que a pessoa entra normalmente organizamos grupos porque os volumes acabam por ser grandes” (E3,2022).* Onde lhes é apresentado o funcionamento geral do Hotel, *“(...) entrega do manual do acolhimento, a definição dos KPI’S da pessoa, (...) apresentação do organograma da equipa (...) apresentada a Plataforma dos tempos” (E3,2022).*

Como tal, os intervenientes de todos os Hotéis, são a chefia, os colegas de departamento, e no Hotel 3 os recursos humanos *“(...) fazemos em grupos maiores, ou seja, passa por RH, eu agora vou ajudar a assinar os contratos a dez pessoas e faço o processo às dez pessoas em simultâneo. Depois sim (...), passa para a chefia” (E3,2022).*

A nível do acolhimento e integração os processos descritos estão de acordo com o que é referido por Mosquera (2007).

3.4.3 Formação e Desenvolvimento

No que diz respeito à formação e desenvolvimento o Hotel 1, não possui planos de formação implementadas e sistematizados “(...) *Aqui no Villa Baixa ainda não temos nada estruturado e implementado relativamente a isso*” (E1,2022).

O Hotel 2 aposta nos jovens talentos, com formações e atividades, de modo a potenciar o desenvolvimento e evolução dos mesmos” (...) *os planos de desenvolvimento acabavam por incluir planos de formação (...) pessoas jovens de equipa, na qual tínhamos várias atividades lúdicas e de aprendizagem (..) com a missão de evoluir na carreira*” algumas das atividades e formações presentes seriam “(...) *ter ações de formação com empresas de Recursos Humanos, fazer cross training com outros hotéis, desenvolver o máximo as pessoas, com a missão de evoluir na carreira e principalmente nas nossas unidades*” (E2, 2022).

Já o Hotel 3, faz uma avaliação de desempenho que começa pelo plano de formação anual, “(...) *numa forma sejam definidas as necessidades do colaborador, começa-se mais ou menos em março, define-se qual é o plano anual de formação para aquela pessoa, para aquela equipa, para aquele departamento*” (E3,2022) procurando saber o que cada pessoa necessita de melhorar para a sua própria evolução e contribuição de um bom desenvolvimento para o Hotel, na qual é necessário (...) *o contato com as entidades(...) se é em grupo se é individual, se é uma empresa externa dar formação na empresa se vão os colaboradores a uma empresa externa*” (E3,2022).

As práticas evidenciadas a nível da formação estão aquém daquilo que seria desejável, pois são pouco estruturadas ou inexistentes, ao contrário do que é preconizado por Ceitil (2007).

3.4.4 Desenvolvimento de carreira

No que concerne ao desenvolvimento de carreira, os hotéis foram questionados sobre a possibilidade de os trabalhadores poderem candidatar-se a outras ou mais funções.

Assim, foi possível apurar que, de um modo geral, todos os Hotéis referem que é bastante usual e normal este tipo de acontecimentos, uma vez que, na sua grande maioria, os que atualmente ocupam posições de chefia, já passaram por outros cargos dentro dos hotéis, revelando-se assim um processo interno de recrutamento (...) *o trabalhador tem a possibilidade de se candidatar a outra função (...) temos três departamentos praticamente, mas sim, há essa possibilidade*” (E1, 2022).

O Entrevistado 2, refere que “(...) *acontece com alguma frequência, prova viva disso sou eu, que passei de estagiário a supervisor (...) acabei por chegar a diretor de F&B*” (E2, 2022), no Hotel em questão é muito usual que ao longo do percurso profissional, haja a passagem por várias funções/cargos, até se chegar à chefia de um departamento.

No Hotel 3, é considerado também um processo de seleção, “(...) *praticamente todas as vagas são divulgadas internamente (...) para que, haja sem dúvida essa mobilidade, e cada vez há mais*” (E3, 2022).

Neste sentido, questionámos a cada um dos hotéis se desenvolvem algum plano de gestão da evolução profissional. O Hotel 1 diz não possuir um plano de gestão profissional.

O Hotel 2, diz ter sempre em atenção a ambição dos trabalhadores “(...) *sempre quando há oportunidade preencher um cargo (...) vamos sempre olhar internamente tentar ao máximo preencher a vaga com pessoas já da empresa*” (E2, 2022).

Já o Hotel 3 refere ter um plano da gestão da evolução profissional “(...) *Existe um plano, não existe um plano por escrito (...) o Hotel tem um acordo de empresa, aí há progressões automáticas, por norma de quatro em quatro anos*” (E3, 2022). Mas existem outras formas de progressão no Hotel em estudo “(...) *alguém que trabalhe na área de baquetes e queira passar para o departamento comercial, que é quem os organiza, não é uma progressão automática, não é algo que esteja na mesma linha de carreira.*” (E3, 2022).

Nas organizações estudadas, o planeamento de carreiras é inexistente ou pouco sistematizado, no momento atual são cada vez menos as organizações que fazem planeamento de carreiras em linha com aquilo que é referido em termos teóricos, como desejável, nomeadamente por Passos (2007).

3.4.5 Prêmios e recompensas

Sendo os prêmios e recompensas uma das práticas de recursos humanos mais recorrentes nas empresas, perguntámos aos nossos entrevistados se as entidades em questão atribuem prêmios e recompensas aos seus trabalhadores, bem como, se existem incentivos coletivos.

O Hotel 1 refere que se atribui prêmios “(...) *prêmios no final do ano, prêmios de produtividade*” (E1,2022).

O Hotel 2, refere também atribuir prêmios anuais, contudo, acrescenta que são atribuídos bolsas aos mentores no final de cada ano que tivessem uma avaliação positiva” (...) *tínhamos um crescimento enorme da equipa, no final de cada verão, aqueles mentores que desenvolviam um bom trabalho (...) recebiam uma bolsa (...) para motivar as pessoas*” (E2,2022). O Hotel 3 atribui os prêmios consoante o desempenho dos KPI'S. Por KPI'S entendem-se por competências chave para o desenvolvimento da atividade. “(...) *conforme o apuramento desses KPI'S (...) faz-se então a média de cada nível, depois faz-se média naquela pessoa e depois a pessoa pode receber mediante também a função, podem receber meia ordenado, um ordenado ou dois ordenados*” (E3,2022).

Foi também colocada a questão, se existem incentivos coletivos, no Hotel 1 não existem incentivos pré-estabelecidos, contudo, quando existem bons resultados os trabalhadores podem usufruir de algum incentivo “(...) *quando atingimos uma pontuação na booking por exemplo, fazemos todos um jantar, que é oferecido pelos patrões ou cabazes de Natal*” (E1,2022).

O Hotel 2 referiu que a nível de incentivos coletivos, tem apenas os prêmios anuais. O Hotel 3 possui uma plataforma com descontos do grupo SONAE, desde telecomunicações, moda, alimentação, seguro de saúde para os trabalhadores “(...) *temos uma plataforma que é mais vantagens, a nível da SONAE (...) outro incentivo que temos é no Natal oferecemos um cabaz de Natal (...) temos também outra iniciativa, que é um empregado do mês (...) no final do ano é definido o empregado do ano*” entre outros incentivos que se materializem na satisfação do trabalhador (E3,2022).

É possível verificar nas organizações estudadas que os prêmios e recompensas não se encontram muito sistematizados pelas mesmas, sendo um dos fatores de motivação dos trabalhadores, quando bem alinhados, é muito valioso para a organização, indicado por Camara (2011).

Conclusão

Este trabalho de investigação vem então demonstrar quais as práticas de gestão de recursos humanos implementadas na Hotelaria em Portugal, nos diversos estabelecimentos, e de que modo podem contribuir para o sucesso de cada um destes empreendimentos turísticos.

Ao comparar os três hotéis, concluímos que as práticas de gestão de recursos humanos implementadas, estão de um modo geral pouco estruturadas e sistematizadas. Estudámos três estabelecimentos, dois dos quais de 4 estrelas e um de 5 estrelas. Contudo, cremos que nem sempre as suas qualificações são espelho da sua gestão, mas sim dos serviços que são prestados, sendo maioritariamente avaliados através da simpatia e/ou competência dos trabalhadores.

Este estudo foi realizado através de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de caracterizar as práticas de Gestão de Recursos Humanos do Hotel Villa Biixa-Lisbon Luxury, o Tróia Design Hotel, e por fim o Hotel Aqualuz Tróia. Mar& Rio.

Numa primeira análise, e ao investigar os estabelecimentos em causa, é possível compreender, ao comparar os hotéis (E1, E2 e E3), podemos verificar que existe uma grande diferença no tratamento destas práticas, uma vez que, enquanto o Hotel representado pelo entrevistado E1 diz contratar trabalhadores com base no conhecimento pessoal, contudo, ainda não existiu grande necessidade de fazer processos de recrutamento e seleção. O Hotel representado pelo E3 refere que a contratação mais privilegiada é aquela que é realizada com base numa avaliação positiva dos trabalhadores que estiveram no Hotel na época alta do ano anterior. O Hotel representado pelo E2, privilegia a contratação através de candidaturas internas, através de sites de recrutamento e também utiliza duas empresas de *outsourcing*.

Quanto ao seu processo de seleção, o Hotel 1 classifica-o pela aquisição de currículos, cartas de motivação, e duas entrevistas, uma com o próprio e a segunda com os proprietários do Hotel. O Hotel 2 refere que após o recrutamento, e os candidatos selecionados, é feita uma entrevista com a chefia mais direta. O Hotel 3, têm como processos de seleção, a identificação de perfis qualificados de anos anteriores, e quando é realizado outro tipo de seleção, é feita a partir de processos de entrevistas, com duas partes, a primeira parte com os RH, onde é avaliado a componente comportamental e a segunda parte, com a chefia, que avalia a componente técnica-Existindo funções na qual se sente à vontade para entrevistas via entrevista telefónica.

Ainda analisando as práticas aplicadas na Hotelaria, abordámos temas como o acolhimento e integração, a formação e desenvolvimento e o desenvolvimento de carreira. Ao investigar estas práticas, foram mais uma vez perceptíveis as diferenças de tratamento e/ou desenvolvimento dos três hotéis, uma vez que, o Hotel do E1 refere que não tem nada pré-definido no que diz respeito ao acolhimento e integração, porque sendo um estabelecimento pequeno, esta integração é natural.

Já o Hotel do E2, tem como plano de integração a atribuição de um mentor que fique responsável pelo acolhimento e integração do novo colaborador. Por fim, o Hotel do E3 refere que a sua integração é realizada em grupo, uma vez que as contratações contam com um maior número de trabalhadores, e inicialmente são feitas com o apoio dos Recursos Humanos.

É possível identificar que aparentemente o Hotel 3, é o que possui um acolhimento e integração mais planeado, em comparação com os restantes hotéis.

Relativamente à formação e desenvolvimento dos trabalhadores, o Hotel E1 não possui qualquer plano de formação ou desenvolvimento, não estão estruturados. O Hotel E2 aposta em jovens talentos proporcionando formações e atividades diversas, para que haja uma evolução nos trabalhadores e seja possível tirar o máximo de partido para a organização, enquanto o Hotel E3 tem um plano anual para cada colaborador específico e delineado com base nas suas necessidades.

Quanto ao desenvolvimento de carreira, enquanto o Hotel E1, embora o colaborador tenha a possibilidade de se candidatar a outro cargo, não tem propriamente um plano de gestão profissional definido, mas há possibilidade dessa mudança se assim for desejada. O Hotel E2 refere que tem planos de desenvolvimento e planos de formação, e que dá primazia à ambição dos seus trabalhadores. O Hotel E3, refere também que qualquer colaborador tem o direito de solicitar a mudança de função, mas que, por norma, a progressão de carreira surge de 4 em 4 anos, de modo automático.

Por fim, ao nível dos prémios e recompensas, todos os hotéis agem de um modo bastante semelhante, uma vez que todos referem a atribuição de prémios anuais. O Hotel 1 e Hotel 2 atribuem prémios anuais, contudo o Hotel 2 também atribui outros prémios aos mentores com avaliações positivas, e o Hotel E3 baseia-se na avaliação dos KPI'S. Contudo, ao nível dos incentivos, o E1 refere que o Hotel Villa Baixa, quando atinge uma boas *performances* e avaliações realizam jantares e oferecem cabazes aos seus trabalhadores. Já o E2 diz que o Hotel Tróia *Design* apenas atribui os prémios anuais como incentivos, e por fim, o E3 refere que o Hotel Aqualuz Tróia oferece uma plataforma com diversas vantagens *SONAE* para os seus trabalhadores. Estes prémios e recompensas são atribuídos pelos três estabelecimentos porque

estes acreditam que “(...) o dinheiro motiva, é uma grande parte da motivação para se vir trabalhar (...) acho que atribuir um prémio a um trabalhador é muito vantajoso, para também o fidelizar e manter na nossa organização, e acima de tudo motivar para que continue o bom trabalho” (E1, 2022), e que este tipo de vantagens “(...) era sempre bom, qualquer um de nós quer seja muito ou pouco, é sempre bem-vindo, muitas vezes não é pelo valor, mas pelo gesto e pela atitude” (E2, 2022). Referem ainda que “(...) é sem dúvida um benefício que as pessoas apreciam, pelo facto de nós não praticarmos salários tão elevados, qualquer ajuda as pessoas ficam satisfeitas” (E3, 2022), contudo é possível verificar a pouca sistematização e implementação da prática nos hotéis em estudo.

Assim, ao analisar de que modo os hotéis lidam com as práticas de gestão de recursos humanos, e quando enfrentados com as problemáticas que a Hotelaria possui (como a rotatividade e sazonalidade, os baixos salários, etc), podemos concluir que estas práticas são bastante importantes para que exista um sucesso organizacional da empresa, bem como, promover o bem-estar dos seus trabalhadores.

Numa segunda análise conseguimos compreender que o Hotel Villa Baixa – Lisbon Luxury não possui tanta sazonalidade e consequentemente não existe tanta rotatividade de equipa, bem como, demonstra não apresentar tantas práticas aplicadas como os restantes hotéis estudados, mas, ainda assim, está classificado com 4 estrelas e, pelos seus clientes, nas plataformas online com a pontuação mais elevada deste estudo. Já os Hotéis Tróia Design (5 estrelas) e Aqualuz Tróia (4 estrelas) possuem bastante rotatividade de equipas, sofrem bastante com a sazonalidade e referem aplicar diversas práticas de gestão de recursos humanos, contudo, as suas pontuações são mais reduzidas que o Hotel E1.

Numa última reflexão, é compreensível que nem sempre, a avaliação dos clientes é o reflexo da gestão organizacional do Hotel. Isto porque, ainda que os serviços cumpram com as expectativas dos clientes, existe, de um outro lado, a satisfação e bem-estar do trabalhador que a própria empresa deveria proporcionar. Para esse efeito, é necessário que as práticas de gestão de recursos humanos passem de teoria e sejam realmente aplicadas, uma vez que, facilitam não só, a gestão organizacional do Hotel, como também, motivam os trabalhadores. Estas práticas deverão ser bem delineadas e estruturadas para que atinjam um maior sucesso na sua aplicação, proporcionando o bem-estar e motivação dos clientes, mas também dos seus trabalhadores, que são o espelho de um estabelecimento.

Por fim, é necessário a consciencialização por parte das empresas Hoteleiras, de que é urgente compreender a importância da cuidada gestão de recursos humanos, aplicando diversas práticas como as abordadas neste estudo, e pensando, sobretudo, não só nas pontuações atribuídas pelos clientes, mas também, e principalmente, na satisfação daqueles que contribuem para o sucesso dos seus estabelecimentos.

Bibliografia

Almeida, A. R. (2012). *Avaliação da Eficácia da Formação Transferência das aprendizagens para o local de trabalho. O caso dos SMAS de Almada*. Dissertação de Mestrado, ESCE, Instituto Politécnico de Setúbal.

Antunes, G.J.H. (2015). *As práticas de Gestão de Recursos Humanos “presentes” na criação de empresas: a necessidade de formação profissional e de novas competências*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior.

Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Camara, B.P (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. 3ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Castelli, G. (2006). *Gestão Hoteleira*. São Paulo: Editora Saraiva.

Ceitel, M. (2007). O Papel de Formação Profissional no Desenvolvimento de Novas Competências in Caetano, A. & Vala, J.(org) (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 3ª Edição. Lisboa: Editora RH, pp.325-355.

Creswell, J.W. (2010). *Projeto de Pesquisa. Métodos Qualitativo, Quantitativo e misto*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman.

Cunha, D.I.M. (2016). *A rotatividade de pessoas em Unidades Hoteleiras: O papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado, ESEIG, Instituto Politécnico do Porto.

Decreto-Lei n.º 39/2008 de 7 de março da Ministério da Economia e da Inovação. Diário da República Série I de 2008-03-07, páginas 1440 - 1456. Acedido a 14 outubro.

Esteves, T., & Caetano, A. (2010a). “*Human Resource Management Practices and organizational Results*” in The Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital, 239-248.

Esteves, M.T. & Caetano, A. (2010b). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 2 (10), 159-176.
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22216/20155>

Esteves, T. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de Caso no Sector Bancário, Português*. Tese de Doutoramento, ISCTE, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Fortin, M.F. (2009). *Fundamentos e Etapas de um Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta

Figueiredo, C.N.I.M. (2017). *O impacto de luxo na Hotelaria*. Universidade Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito, Teoria e Prática*. Oeiras, Celta Editora.

Guerra, C.I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo- Sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia

Hill, M.M. & Hill, A. (1998). *Investigação Empírica em Ciências Sociais: Um Guia Introdutório*.

INE (2022). *Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa, Portugal

INE (2008). Conceito de Estabelecimento Hoteleiro. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa, Portugal

Martins, A.C.R. (2005). *Gestores de Recursos Humanos da Hotelaria da Região de Turismo no Algarve: Contributos para a caracterização do perfil sociográfico*. Universidade de Évora, Évora. <http://hdl.handle.net/10174/15033>

Martins, C.A. & Machado, C.F. (2002). *A Importância dos Recursos Humanos no Sector Hoteleiro*. Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Covilhã. <http://hdl.handle.net/10198/2240>

Moreira, C.D. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa- ISCSP.

Minayo, M.C.S., & Costa, A. P. (2018). *Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa*. Revista Lusófona de Educação, 40, 139-153. <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/6439>

Melo, P. & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas- Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa: Editora RH.

Mosquera, P. (2007). Integração e Acolhimento in Caetano, A. & Vala, J.(org) (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 3ª Edição. Lisboa: Editora RH, pp. 301-324.

Passos, A.P., Madureira, C. & Esteves, T.P. (2014). *Especificidades das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Sector Hoteleiro em Portugal*. Lusíada. Economia & Empresa, 18, p.71-88. <http://hdl.handle.net/11067/1362>

Passos, A. (2007). Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional in Caetano, A. & Vala, J.(org) (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 3ª Edição. Lisboa: Editora RH, pp. 421-441.

Ribeiro, R.B. (2007). Recrutamento e Seleção in Caetano, A. & Vala, J.(org) (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 3ª Edição. Lisboa: Editora RH, pp. 264-300.

Serrano, M. M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*. SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Universidade Técnica de Lisboa, N°1.

Travelbi by Turismo de Portugal. (maio,2022).
<https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/oferta-no-alojamento-turistico/>

Apêndices

Apêndice 1: Guião de Entrevista

1- Para o entrevistado:

1.1 Função que desempenha na empresa?

1.2 Antiguidade do cargo na empresa?

1.3 Idade

2- Caracterização da empresa

2.1 A Estrutura organizacional

2.2 Como são constituídas as equipas em Hotel?

2.3 As equipas trabalham por objetivos? Se sim, como são acompanhados?

3- Caracterização dos Recursos Humanos

3.1 Estrutura do departamento

3.2 Caracterização da função de RH

4- Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Recrutamento e Seleção

4.1- Qual o processo padronizado para o recrutamento e seleção?

4.2-Quais os tipos de recrutamento privilegiados (quais os tipos de recrutamento, fontes)?

4.3- Caracterize o processo de seleção?

Acolhimento e Integração

4.4- Como se processa o acolhimento e integração?

4.5-Quem são os intervenientes?

4.6- A empresa possui algum manual de acolhimento?

Formação e Desenvolvimento

4.7- Como é realizado o plano de formação da organização?

Desenvolvimento de Carreira

4.8- O trabalhador tem a possibilidade de candidatura para mudança de função?

4.9- Existe algum plano da gestão da evolução profissional?

Prémios e Recompensas

5.0- A empresa atribui prémios/recompensas pelos trabalhadores? Se sim, como?

5.1- Existem incentivos coletivos? Se sim, como?

5.2- Vantagens na atribuição de prémios?

Apêndice 2: Guião da Entrevista- Villa Baixa- Lisbon Luxury Apartments

1- Para o entrevistado

1.1- Função que desempenha na empresa?

E1: A função que desempenho, é como diretor de alojamento/geral.

1.2- Antiguidade do cargo na empresa?

E1: Abracei este cargo em março de 2020, foi mesmo no rebentar da pandemia.

1.3 Idade

E1: Tenho trinta e seis anos.

2- Caracterização da empresa

2.1- A Estrutura organizacional

E1: O Villa Baixa é um alojamento local com 14 apartamentos, que podem ser T0 ou T1, abriu em setembro de 2017, e estamos em vias de abrir outro, que seria o “Villa Chiado” com mais oito apartamentos...talvez para o próximo ano.

2.2- Como são constituídas as equipas em Hotel?

E1: As equipas do Hotel, no FrontOffice (Receção) temos três rececionistas, três elementos de Housekeeping e um colega da manutenção. Relativamente à contabilidade, é outsourcing, o único que temos é lavandaria e contabilidade.

2.3-As equipas trabalham por objetivos? Se sim, como são acompanhados?

E1: Não temos objetivos definidos para a equipa, eu próprio também não tenho objetivos.

Mas vou partilhando sempre os resultados que vamos tendo, sendo a nível de feedback ou de faturação, vamos sempre partilhando com a equipa, para motivar, apesar de não estar nada previamente definido.

3- Caracterização dos Recursos Humanos

3.1 Estrutura do departamento

E1: Não se aplica, não temos nenhum departamento focado nos recursos humanos, não consigo responder a esta questão porque não temos um departamento de recursos humanos.

A parte de recursos humanos, por exemplo a parte de contratação, o que acontece aqui nossa empresa, sendo os nossos proprietários, temos dois proprietários, que são irmãos e ambos tem outros negócios, acredito que esta parte de contratos, façam nas outras empresas (com os recursos humanos das empresas), aqui na empresa, não tem, a ser, seria a Helena a supervisora de Housekeeping que faz a ponte entre a operação e a contabilidade, e a operação e os recursos humanos.

3.2 Caracterização da função de RH

(Não se aplicava, não foi possível obter resposta).

4- Práticas de Gestão de Recursos Humanos **Recrutamento e Seleção**

4.1- Qual o processo padronizado para o recrutamento e seleção?

E1: Até ver, a equipa já mudou muito desde que eu cheguei, todas as contratações foram muito à base dos conhecimentos que eu tinha, de pessoas com quem eu trabalhei, por isso, ainda não tive de ir ao “mercado” procurar, mas acredito que quando tiver de o fazer, vou utilizar as ferramentas normais.

4.2-Quais os tipos de recrutamento privilegiados que poderia utilizar (quais os tipos de recrutamento, fontes)?

E1: Possivelmente colocar na internet, anúncios, na Turijobs, net empregos, e eu próprio, fazer as entrevistas, se por exemplo for para a receção faço a entrevista acompanhado com a responsável da receção, e quando for do Housekeeping igual.

Também passar a palavra entre grupos e conhecidos, pessoas com quem já tenha trabalhado.

4.3- Como poderia caracterizar um possível processo de seleção?

E1: Processo de seleção ainda não o tive de fazer, quando tiver de fazer, passa por pedir currículos e cartas de motivação.

Fazer uma primeira entrevista comigo, e se passar à próxima fase, a segunda entrevista já é com os proprietários, que são muito presentes e gostam de conhecer as pessoas que contratamos. Isto é uma estrutura muito pequena, então o envolvimento é geral, não é como as grandes cadeias Hoteleiras, que dificilmente conhecem todas as pessoas que trabalham no Hotel.

4.4- Como se processa o acolhimento e integração?

E1: Não existe nada predefinido, entre os colegas do departamento e eu, existe um acompanhamento mais próximo, quando são os primeiros dias, mas não temos nenhum processo predefinido, nos primeiros dias temos uma atenção especial aos novos trabalhadores, mas como lhe digo é tão pequena a estrutura, que a integração é feita muito rápida e muito facilmente.

4.5- Quem são os intervenientes?

E1: Normalmente esta parte, é feita pelos colegas do departamento, dependendo de qual irá integrar, e também por mim, que dou um acompanhamento mais próximo.

4.6- A empresa possui algum manual de acolhimento?

E1: Não temos nenhum Manual de acolhimento.

4.7- Como é realizado o plano de formação da organização?

E1: Aqui no Villa Baixa ainda não temos nada estruturado e implementado relativamente a isso.

4.8- O trabalhador tem a possibilidade de candidatura para mudança de função?

E1: Humm... sim, o trabalhador tem a possibilidade de se candidatar a outra função, apesar de aqui não há muitos departamentos, é muito pequenino, ou seja, temos três departamento praticamente, mas sim, há essa possibilidade, não há é nada escrito.

4.9- Existe algum plano da gestão da evolução profissional?

E1: Não existe nenhum plano da gestão profissional.

5.0- A empresa atribui prémios/recompensas pelos trabalhadores?

E1: Pronto... eu entrei aqui em março de 2020, ou seja, mesmo com o rebentar da pandemia, e sei que...que havia prémios no final do ano, prémios de produtividade, mas desde que eu cheguei ainda não houve, acredito que haverá no final deste ano, no final do ano financeiro, acredito que sim, que eu já o pedi, depois do ano que foi e do trabalho que tivemos acho que é merecido, todos os trabalhadores vão ser recompensados com um prémio.

5.1- Existem incentivos coletivos?

E1: Não há assim nada pré-estabelecido, o que há as vezes é, imagine quando atingimos uma pontuação na booking por exemplo, fazemos todos um jantar, que é oferecido pelos patrões ou cabazes de Natal, alguns “miminhos” para a organização.

5.2- Vantagens na atribuição de prémios?

E1: No meu ponto de vista, e como diretor o que eu tento dar... já que não é a “minha carteira”, tendo sempre dar um “salário emocional” e tentar que o ambiente seja sempre bom, que os trabalhadores estejam à vontade para tirar férias, ou tirar folgas, ou troca turnos, é o que tento fazer, mas claro o dinheiro motiva, é uma grande parte da motivação para se vir trabalhar, ainda para mais com o ano que temos tido com os altos e baixos que foram, e agora com este “boom” que está acontecer em Lisboa e no turismo, está a ser muito trabalhoso, portanto acho que atribuir um prémio a um trabalhador é super vantajoso, para também o fidelizar e manter na nossa organização, e acima de tudo motivar para que continue o bom trabalho.

Apêndice 3- Guião da Entrevista- Tróia Design Hotel

1- Para o entrevistado

1.1 Função que desempenha na empresa?

E2: Estava como chefe de banquetes, ou seja, tem duas fases, eventualmente fará mais sentido falar quando passei a supervisor de restaurante e bar, tinha a gestão integra da equipa, a gestão de pessoal.

1.2 Antiguidade do cargo na empresa?

E2: Eu estou ligado à empresa desde 2011, parei um ano para estudos, mas ainda assim fui sempre fazendo uns trabalhos pontuais no Hotel, mas para todos os efeitos, o último período foi de seis anos.

1.3 Idade

E2: Vinte e nove anos

2- Caracterização da empresa

2.1 A Estrutura organizacional (organograma)

E2: A nível de estrutura organizacional, pode começar pelo diretor geral, logo a baixo tem os diretores de departamento, o diretor de Food and Beverage, abaixo do mesmo a posição de supervisor, um chefe de sala, e empregados de mesa 1ª e de 2ª.

A nível do departamento de alojamento, tem a parte de Housekeeping e a parte de Receção, ambas com o diretor de alojamentos.

Na receção, tem o chefe de receção, em seguida o subchefe, rececionistas de 1ª e de 2ª, no Housekeeping, a Governanta geral, em seguida as governantes, e as empregadas de andares.

2.2 Como são constituídas as equipas em Hotel?

E2: É como lhe disse na pergunta anterior, eram constituídas em função disso, era preferencial ter todas essas posições preenchidas, e funcionava um bocadinho por aí sim.

2.3 As equipas trabalham por objetivos? Se sim, como são acompanhados?

E2: Sim sim, nós até um bocadinho com o apoio dos recursos humanos, muitas vezes existiam cross training fazíamos planos de desenvolvimento, ou seja, tínhamos muito funcionários que começaram por estagiários, como o meu caso por exemplo, que foram pessoas que sempre foram acompanhadas, com intuito de crescer na empresa, um bocadinho consoante as valências de cada um, e o que faria sentido para cada, podemos dizer que havia planos de desenvolvimentos individuais, para muitas das pessoas que lá trabalham.

3- Caracterização dos Recursos Humanos

3.1 Estrutura do departamento

E2: Como o Hotel faz parte de um grupo, tínhamos a diretora de Recursos Humanos geral, que acaba também por fazer parte da equipa, tínhamos uma chefe de Recursos Humanos local, e tínhamos uma técnica de Recursos Humanos.

Mas ali como é um grupo, os Recursos Humanos acabam por ser um bocadinho central, e estas duas pessoas são as que são residentes no Hotel vá lá.

3.2 Caracterização da função de RH

E2: Em traços gerais, o que é o habitual, ou seja, identificar novos recursos humanos, processos de entrevista, a nível de contratação, o processamento salarial.

É feito pelo Hotel o processamento, elas fazem a parte da tesouraria, quando há extras, feriados, prémios, é todo o departamento de Recursos Humanos que trata disso, o pagamento já é feito centralmente.

4- Práticas de Gestão de Recursos Humanos

4.1- Qual o processo padronizado para o recrutamento e seleção?

E2: Idealmente tentávamos sempre através da própria empresa, direto, sem recorrer a Outsourcing, através plataforma online, redes sociais e tudo mais, quando não conseguíamos dar resposta por essa via, aí optávamos então por colaboração das empresas de Outsourcing, é um misto na verdade.

4.2-Quais os tipos de recrutamento privilegiados (quais os tipos de recrutamento, fontes)?

E2: As fontes de recrutamento, presencialmente online, rede sociais, plataformas, mas também utilizávamos duas empresas de trabalho temporário.

4.3- Caracterize o processo de seleção?

E2: Era o normal, nada fora do comum, nesta fase e com dificuldades que tem existido para contratar, temos de ser um bocadinho menos exigentes do que devíamos ser, e aligeirar um bocadinho os processos de recrutamento, se vamos entrar por aí, principalmente para categorias de menos responsabilidade vá lá, temos que claramente atualmente de aligeirar os processos.

4.4- Como se processa o acolhimento e integração?

E2: Sendo pessoas do meu departamento, restaurante e bar, muitas das vezes era feito pela chefia, nomeadamente por mim, e depois normalmente atribuímos sempre um dos trabalhadores, cada pessoa que entrava tinha uma pessoa como referência, se era um barman, atribuíamos um barman que já fosse da casa para ser a referência daquela pessoa, fazíamos uma introdução geral acompanhávamos, dávamos a conhecer a unidade e todos os serviços, mas no dia à dia dávamos essa responsabilidade muito aos colegas, para também serem os colegas a integrar nas equipas e ser mais fácil, para perceberem logo qual é a realidade do departamento.

4.5-Quem são os intervenientes?

E2: Chefia e os colegas de cada função, por exemplo do bar ou restaurante.

4.6- A empresa possui algum manual de acolhimento?

E2: Os Recursos Humanos têm um manual de acolhimento, era geral transversal a todos os trabalhadores, mas depois cada departamento tinha os seus, por exemplo no departamento F&B, existiam manuais para as secções, o restaurante e para o bar.

4.7- Como é realizado o plano de formação da organização?

E2: É um bocadinho o que lhe estava a dizer há pouco, os planos de desenvolvimento acabavam por incluir planos de formação, houve uma altura a nível de grupo, mas abrangia o Hotel, que era os jovens talento, pessoas jovens de equipa, na qual tínhamos várias atividades lúdicas e de aprendizagem.

A empresa tentava apostar nesses jovens, também cheguei a fazer parte destes processos, que é, ou seja, ter ações de formação com empresas de Recursos Humanos, fazer cross training com outros hotéis, desenvolver o máximo as pessoas, com a missão de evoluir na carreira e principalmente nas nossas unidades.

4.8- O trabalhador tem a possibilidade de candidatura para mudança de função?

E2: Sim acontece com alguma frequência, prova viva disso sou eu, que passei de estagiário a supervisor, não estou no mesmo sítio, mas a empresa é como se fosse a mesma, acabei por chegar a diretor de F&B um pouco pela empresa, por convite da empresa, nem foi preciso candidatura da minha parte.

Todas as posições de chefia no F&B, desde o diretor até aos subchefes, foram pessoas que evoluíram lá dentro, já passaram por cargos de empregados de mesa, nenhuma chefia chegou ao cargo sem essa evolução, sem promoção dentro do Hotel.

4.9- Existe algum plano da gestão da evolução profissional?

E2: A empresa tenta sempre quando há oportunidade preencher um cargo, normalmente de chefias, que é a maior ambição das pessoas, vamos sempre olhar internamente tentar ao máximo preencher a vaga com pessoas já da empresa.

5.0- A empresa atribui prémios/recompensas pelos trabalhadores? Se sim, como?

E2: Não tenho conhecimento dessa política desde início, mas durante três anos antes da pandemia, isso acontecia, depois, entretanto meteu-se a pandemia e não aconteceu, este momento este ano 2022, não sei se vai acontecer, mas já foi prática. Para além dos prémios anuais, relacionado com aquela questão dos mentores, nós também dávamos na época de verão, tínhamos muito sazonais, um crescimento enorme da equipa, no final de cada verão, aqueles mentores que desenvolviam um bom trabalho e que davam frutos vá lá, essas pessoas recebiam uma bolsa, para além dos prémios anuais, para motivar as pessoas, que conseguiam desenvolver quem lhe tinha sido atribuído e tinham feito um bom trabalho.

5.1- Existem incentivos coletivos? Se sim, como?

E2: Existiam sim, os prémios anuais.

5.2- Vantagens na atribuição de prémios?

E2: Vantagens. Era sempre bom, qualquer um de nós quer seja muito ou pouco, é sempre bem-vindo, muitas vezes não é pelo valor, mas pelo gesto e pela atitude, o facto de olharmos para a pessoa e ver o esforço, acho que é merecido uma recompensa, e concordo claramente com esses incentivos e esses prémios.

Apêndice 4: Guião da Entrevista- Aqualuz Tróia Mar&Rio by The Editory

1- Para o entrevistado

1.1- Função que desempenha na empresa?

E3: Técnica de recursos humanos generalista, com designação de People and Culture Partner.

1.2- Antiguidade do cargo na empresa?

E3: Dez anos.

1.3-Idade

E3: Trinta e um anos.

2- Caracterização da empresa

2.1-A Estrutura organizacional

E3: Nós temos várias realidades, nós estamos integrados no grupo SONAE Capital e dentro da SONAE capital temos vários segmentos de negócio, todos eles distintos, negócios de Hotelaria, negócios de Tróia, operações, negócios de engenharia, negócios de fitness e negócios de energia.

Dentro de todos estes negócios nós temos um departamento humanos transversal, ou seja, somos cerca de 20/22 na área de Recursos humanos que depois estamos alocados aos variados negócios. Eu tenho a responsabilidade de Hotelaria, Tróia Operações e Real State.

Focando na Hotelaria, o organograma da empresa, nós temos um CEO, depois temos um diretor de operações que tem a responsabilidade dos hotéis, dentro da Hotelaria nós temos não só hotéis, mas temos também duas outras realidades, temos quatro hotéis no Porto, um Hotel em Lisboa, o complexo turístico de Tróia e em Tróia temos Hotel e temos um centro de estágios, um campo de golf, que apesar de não serem hotéis estão inseridos na unidade de negócio da Hotelaria.

Depois temos o Aqualuz em Lagos, este diretor de operações que está abaixo do CEO, tem a responsabilidade de todos os hotéis, à exceção do centro de estágios e do campo de golf, e das áreas transversais, pois temos áreas que são transversais, como o departamento de recursos humanos, como o departamento comercial, departamento de marketing, de revenue, departamento de compras, tudo isso são áreas transversais a todas as unidades do Hotel.

Depois abaixo do diretor de operações, temos os vários diretores do Hotel, abaixo do CEO, temos os responsáveis das áreas transversais, o diretor de compras, o diretor de IT, diretor de comercial e vendas e marketing, que é o mesmo, a mesma pessoa. O diretor de recursos humanos, e área de PCG planeamento e controlo de gestão. Estas áreas são transversais.

2.2-Como são constituídas as equipas em Hotel?

E3: Chefe de receção, rececionista de 1ª e 2ª, chefe de cozinha, subchefe de cozinha, subchefe de 1ª de 2ª, cafeteiros, copeiros, chefe de sala, subchefe de sala, empregados de mesa principal de 1ª e de 2ª, governanta geral, governanta de andares, empregadas de andares, assistente de compras que responde ao diretor de Hotel, tesoureira, assistente de direção que tem uma função de duty manager, depois temos um assistente de F&B que está abaixo do diretor do Hotel e que tem a responsabilidade do chefe de cozinha da equipa de cozinha, e equipa de sala.

Temos um responsável geral manutenção, técnicos de manutenção, piquetes, temos cinco técnicos de manutenção, piquetes, são aqueles que fazem todos os turnos, ou seja, funciona a 24 por 7 e depois temos dois polivalente que fazem o horário geral das 09h às 18h, turnos da tarde e turnos da manhã.

2.3-As equipas trabalham por objetivos? Se sim, como são acompanhados?

E3: Nós no início do ano, temos um momento que é a iop, improving our people, que é o nosso momento de avaliação de desempenho nesse momento de avaliação de desempenho, há autoavaliação por parte dos trabalhadores e depois é a heteroavaliação por parte da chefia.

Onde são definidos os objetivos anuais, os quatro níveis de objetivos, a empresa, a unidade de negócio, departamento, equipa e individuais.

Os níveis um e nível dois, que é a empresa e unidade de negócio são definidos de forma transversal, ou seja, a SONAE Capital defende que para a SONAE Capital, tem de haver ABC objetivos, e para a unidade de negócio, tem que ser definidos CDE objetivos, depois os nível prévio de nível quatro que a equipa do departamento e os individuais são discutidos pela chefia, e aí são comunicados ao colaborador, que no próximo ano, ou seja o colaborador tem esse ano para cumprir alguns determinados objetivos no próximo ano, quando é feita outra vez a avaliação de desempenho referente ao ano anterior, ou seja, este ano agora trabalhamos 2022 quando chegarmos a Janeiro, vamos fazer a avaliação de 2022 e são apurados o cumprimento desses KPI'S. O cumprimento desses KPI'S pode resultar de um pagamento de um prémio.

3- Caracterização dos Recursos Humanos

3.1 Estrutura do departamento

E3: Em Hotelaria somos cinco pessoas, temos o diretor de recursos humanos, depois temos três colegas no Norte que estão alocadas no Porto, cada uma no seu Hotel.

Temos uma colega que está associada à unidade Porto Palácio, temos outra que está com Conde Art in The House e Boulevard e estou eu com Lisboa e Setúbal e Tróia, depois temos uma outra colega que tem a responsabilidade, acaba por ser um apoio mais administrativo.

3.2 Caracterização da função de RH

E3: Todas as áreas generalistas de RH, à exceção de uma área mais administrativa ou seja, trabalhamos mais na área de desenvolvimento, tudo o que é gestão do ciclo de vida do colaborador, o acompanhamento das equipas, das chefias, dos trabalhadores, desde o primeiro dia até ao momento da sua saída, presença de entidades de formação, acolhimento de estagiários, desenvolvimento de novas práticas de forma acolher os perfis mais interessantes, recrutamento e seleção, acompanhamento do todo o desenvolvimento da formação, avaliação e acho que é só.

Tudo o que é processamento de salários, tempos, férias para isso temos uma das áreas da equipa alargada de recursos humanos de mais transversal.

Temos uma equipa com cerca de sete pessoas, oito pessoas que fazem esse acompanhamento transversal a todos os negócios.

4- Práticas de Gestão de Recursos Humanos

4.1- Qual o processo padronizado para o recrutamento e seleção?

E3: O nosso processo padrão, nós em Tróia temos um volume muito grande de admissões sazonais, admitimos cerca de duzentas pessoas de maio a setembro, esse é sem dúvida o principal processo de recrutamento que nós temos para o próximo ano, ou seja, este ano admitidos duzentas/trezentas pessoas dessas duzentas/trezentas pessoas, chegando o final do Verão, é feita uma avaliação de desempenho por parte das chefias que avaliam esses trabalhadores que estiveram durante esses meses.

Os próprios dos trabalhadores, aplicamos também um questionário de auto-avaliação para percebermos qual é que foi a perspetiva deles, o que é que gostaram.

E começamos a iniciar o trabalho do próximo ano, ou seja, são logo identificados aqueles que correu bem, que tiveram um bom desempenho, que se destacaram e que temos interesse na eventualidade de surgir uma vaga imediata ou apenas no futuro, que é no próximo ano, ou seja terminado o Verão, poderia haver um aumento de estrutura, haver alguém que saiu e que é necessário substituir, não havendo dessa forma.

No próximo ano começamos outra vez os processos de recrutamento e aí essas são sem dúvida a primeira opção.

Quem teve connosco e teve uma avaliação positive, com tem interesse em voltar e nós também temos interesse que volte, começamos por aí.

Avaliação, contacto com estes trabalhadores que já estiveram, estágios curriculares, trabalhamos com muitos estágios, temos parceria com várias entidades de formação e esse é também, sem dúvida, um grande motivo pelo qual também conseguimos recrutar temos estagiários que iniciam em janeiro, fazem dois/três meses de estágio.

Começamos a prepará-los e depois ficam também para são admitidos pelos contratos sazonais ou se tivermos alguma necessidade de recrutamento.

Depois, presença em feiras de emprego. BTL, como é algumas feiras em entidades de formação que se misturam um bocadinho entre o que é os estágios curriculares e as férias associadas a alguns alunos que já terminaram a formação.

No Centro de Emprego, sendo que aí difícil de conseguir um retorno positivo, isto porquê? Porque o centro de emprego convoca as pessoas, todas possivelmente desempregadas, que reúnam minimamente os requisitos necessários.

Não quer dizer que as pessoas estejam interessadas, ou seja, num universo de trezentos convocados, consegue-se entrevistar trinta. E se calhar dessas trinta apenas dez tem interesse e dessas dez que tem interesse sim, correram bem, se foram seleccionadas, aceitaram, há muitos anos que trabalhamos com o centro de emprego de Setúbal e Alcácer, de qualidade, alcança, mas não é de todo aquela fonte que dizemos que ter ali um retorno simpático.

Já trabalhamos com associações profissional, pessoas que vivem em condições precárias ou desempregadas há muito tempo, também tentamos dessa forma, nem sempre é o que se consegue melhor

A colocação de anúncios nas ferramentas normais nas plataformas normais, Net empregos, Jobs, Sapo empregos, várias

Temos um site de recrutamento, uma plataforma que desenvolvemos, podem candidatar divulgação em redes sociais, anúncios naqueles grupos do Facebook de emprego, no LinkedIn. Uma iniciativa que atraiu alguma aderência foi, nós chamamos-lhe o “We Win” podem recomendar um amigo familiar e se for considerado, se forem seleccionadas, admitidas e cumprirem o contrato até ao fim a pessoa que recomendou recebe um prémio de 100 euros.

4.2-Quais os tipos de recrutamento privilegiados (quais os tipos de recrutamento, fontes)?

E3: Recomendação de trabalhadores, avaliação positiva de ex trabalhadores sazonais, estagiários, e as principais fontes de recrutamento nos canais normais.

4.3- Caracterize o processo de seleção?

E3: Como lhe disse ainda agora, temos talentos selecionados dos anos anteriores, através das avaliações por parte das chefias. Quando partimos para a seleção de novos candidatos, temos como processo a entrevista, que tem duas partes, primeira parte comigo RH, que avalio a componente comportamental, se passar a essa fase, passa para a fase final que será com a chefia do departamento que avalia a componente técnica. Há muitas funções que já nos sentimos confortáveis a fazer alguma avaliação técnica, que nos permite também triar por telefonema ou na primeira entrevista.

4.4- Como se processa o acolhimento e integração?

E3: Acolhimento e integração fazemos no primeiro dia em que a pessoa entra normalmente organizamos grupos porque os volumes acabam por ser grandes, onde é assinado o contrato, é apresentado o manual de acolhimento, onde é apresentada a nossa Plataforma de People and Culture, que é uma plataforma desenvolvida pelo success factor, onde o próprio do plano de acolhimento da pessoa está integrado no plano de acolhimento.

Em primeiro assinatura do contrato, entrega do manual do acolhimento, a definição dos KPI'S da pessoa, independentemente do momento em que entrar, apresentação do organograma da equipa.

Acompanha 2 dias com um par, de forma a perceber a função, de forma a ter as diretrizes, o que é necessário fazer naquela área, naquele departamento.

Necessário conhecer todos os negócios inerentes ao Hotel, por exemplo se o cliente que ficou hospedado no Hotel, pode questionar qualquer coisa importante, é importante dominar os negócios.

É apresentada a Plataforma dos tempos, para a pessoa perceber como devem efetuar as suas picagens, é feito registo de ponto, entrega da farda, depois passam para a chefia, onde efetivamente passam cerca de uma semana em informação on job.

4.5-Quem são os intervenientes?

E3: Normalmente fazemos em grupos maiores, ou seja, passa por RH, eu agora vou ajudar a assinar os contratos a dez pessoas e faço o processo às dez pessoas em simultâneo. Depois sim, passa por cada uma delas, passa para a chefia.

4.6- A empresa possui algum manual de acolhimento?

E3: Entregamos manual de acolhimento sim.

4.7- Como é realizado o plano de formação da organização?

E3: Nós fazemos a avaliação de desempenho e aí começa o processo de definição da formação do plano anual de formação, ou seja, numa forma a sejam definidas as necessidades do colaborador, começa-se mais ou menos em março, define-se qual é o plano anual de formação para aquela pessoa, para aquela equipa, para aquele departamento.

E depois, a partir daí, faz se o plano, o contato com as entidades que são necessárias, se é em grupo se é individual, se é uma empresa externa dar formação na empresa se vão os trabalhadores a uma empresa externa.

O processo inicia-se na avaliação de desempenho.

4.8- O trabalhador tem a possibilidade de candidatura para mudança de função?

E3: Sempre, esse é outro processo de recrutamento que eu não lhe referi anteriormente, praticamente todas as vagas são divulgadas internamente, para que, haja sem dúvida essa mobilidade, e cada vez há mais.

4.9- Existe algum plano da gestão da evolução profissional?

E3: Existe um plano, não existe um plano por escrito, são entidades que tenham contratações coletivas associadas, como é o caso das unidades do Porto, que tem a apor, como é o caso do Hotel e Tróia, que tem um acordo de empresa, aí há progressões automáticas, por norma de quatro em quatro anos.

Mas a outras formas de progressão, por exemplo uma rececionista, pode deixar de ter interesse na sua função e querer passar para outro departamento.

Isto não está escrito em lado nenhum, mas pode eventualmente acontecer e estamos abertos a isso.

Porque alguém que trabalhe na área de baquetes e queira passar para o departamento comercial, que é quem os organiza, não é uma progressão automática, não é algo que esteja na mesma linha de carreira.

5.0- A empresa atribui prémios/recompensas pelos trabalhadores?

E3: Existem sim, ou seja agora são definidos os KPI'S de alguém, são definidos para o próximo ano, quando formos fazer o apuramento imagine que há quatro KPI'S de nível três e um KPI de nível quatro, o de nível quatro acaba por ser um bocadinho mais qualitativo os outros tem que ser quantificados, ou seja, por exemplo no HCCP não pode haver 6 erros, e houve 8, aquele objetivo não vai ser cumprido a 100% mas sim a 80% ou seja, depois conforme o apuramento desses KPI'S que pode ser 70/80/90/100% ou até se pode exceder, imagine, que só podiam existir 6 erros e só houve 1, aquele KPI é excedido a mais de 100%.

Então é feito o apuramento de quanto é que é a media daquele nível, quer seja do nível 3 ou do nível quatro, depois mediante grupos funcionais da pessoa pode ou não impactar o nível um e o nível dois, e nas funções mais operacionais não faz sentido um copeiro, um empregado de mesa, um rececionista impactar aquilo que é o objetivo global da SONAE capital ou da unidade de negócio.

Foca-se mais naquilo que é o departamento na equipa e no individual, em funções de maior responsabilidade, aí sim, impactam todos os níveis.

Funções mais operacionais apenas a nível 3 em nível 4, faz-se então a média de cada nível, depois faz-se média naquela pessoa e depois a pessoa pode receber mediante também a função, podem receber meia ordenado, um ordenado ou dois ordenados, no momento funciona assim.

5.1- Existem incentivos coletivos?

E3: Temos uma plataforma que é mais vantagens, a nível da SONAE não sou da SONAE Capital, mas de toda a SONAE, a SONAE que tem os Continentes, Modelo, que tem a Worten a Zipppy, a indústria das madeiras.

A Plataforma tem imensos descontos e apoios quer ao nível dos contatos diretos com entidades,

quer ao nível de reembolso, ou seja, como funciona uma espécie de um milheiro.

Onde a pessoa vai comprar um telemóvel e aquilo tem 10% de reembolso, esses 10% do valor do telemóvel fica nesse mealheiro, e depois pode-se resgatar esse dinheiro.

Temos um benefício que funciona no continente e modelo que é na atribuição do cartão dá que é o cartão refeição, que não tem tributação associada a todos os trabalhadores que sejam SONAE fazem o desconto do valor total das compras de 6% que abate para o cartão continente. Temos seguro de saúde, para quem passa para efetivo agora assim não me estou a recordar de mais, temos mais. Mas não me lembro.

5.2 - Vantagens na atribuição de prémios?

E3: É sem dúvida um benefício que as pessoas apreciam, pelo facto de nós não praticarmos salários tão elevados, qualquer ajuda as pessoas ficam satisfeitas.

Outro incentivo que temos é no Natal oferecemos um cabaz de Natal, tivemos também desde o início da pandemia, uma iniciativa dadas as dificuldades que existiram, que é a cesta solidária, atribuímos uma cesta fictícia, ou seja 200€ no cartão continente, em que as pessoas podem ir fazer as suas compras com 200€, candidatam-se de forma anónima, na eventualidade de terem vergonha de assumir alguma coisa, então podem candidatar-se de forma anónima e nós atribuímos também de forma totalmente confidencial, essa cesta 200€.

Temos também outra iniciativa, que é um empregado do mês, ou seja, todos os meses as chefias podem propor na sua realidade, alguém que se destacou em três níveis, que podem ser, espírito de equipa, redução de custos ou implementação de alguma melhoria que impacta na satisfação direta de clientes, estes três critérios e as chefias podem propor os seus trabalhadores, depois temos um júri que define mensalmente quem é que é o empregado do mês nos vários hotéis, e no final do ano é definido o empregado do ano, que é daqueles doze empregados do mês desse ano, que é que efetivamente, aí é votado pelos colegas que é que se destacou naquele ano.

Relativamente á pergunta que me fez, são tudo situações que acabam por satisfazer os nossos trabalhadores, materializa-se em mais produtividade.

Apêndice 5: Dados dos Entrevistados

Dados dos Entrevistados			
	E1	E2	E3
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino
Idade	36	29	31
Habilitações Acadêmicas (Licenciatura)	Gestão Turística	Gestão Hoteleira	Gestão de Recursos Humanos
Outras Habilitações	Pós-Graduação Eventos	Não	Programa de Gestão
Segmento (Público-Alvo)	Lazer	Lazer/ <i>Corporate</i>	Lazer
Função	Diretor Geral	Diretor de F&B	Técnica de Recursos Humanos
Tempo de Atividade	16 anos	10 anos	10 anos
Antiguidade no Cargo	2 anos e 8 meses	6 anos e 1 mês	10 anos e 6 meses
Experiência anterior GRH	Não	Algumas funções no departamento	Não

Apêndice 6: Estrutura do Departamento

Categoria	Subcategoria	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Caracterização dos RH	3.1- Estrutura do Departamento	(E1) " Não se aplica, não temos nenhum departamento focado nos recursos humanos, não consigo responder a esta questão porque não temos um departamento de recursos humanos. A parte de recursos humanos, por exemplo a parte de contratação, o que acontece aqui nossa empresa, sendo os nossos proprietários, temos dois proprietários, que são irmãos e ambos tem outros negócios, acredito que esta parte de contratos, façam nas outras empresas (com os recursos humanos das empresas), aqui na empresa, não tem, a ser, seria a Helena a supervisora de <i>Housekeeping</i> que faz a ponte entre a operação e a contabilidade, e a operação e os recursos humanos". (E2) "Como o Hotel faz parte de um grupo, tínhamos a diretora de Recursos Humanos geral, que acaba também por fazer parte da equipa, tínhamos uma chefe de Recursos Humanos local, e tínhamos uma técnica de Recursos Humanos. Mas ali como é um grupo, os Recursos Humanos acabam por ser um bocadinho central, e estas duas pessoas são as que são residentes no Hotel vá lá". (E3)" Em Hotelaria somos cinco pessoas, temos o diretor de recursos humanos, depois temos três colegas no Norte que estão alocadas no Porto, cada uma no seu Hotel. Temos uma colega que está associada à unidade Porto Palácio, temos outra que está com Conde <i>Art in The House e Boulevard</i> e estou eu com Lisboa e Setúbal e Tróia, depois temos uma outra colega que tem a responsabilidade, acaba por ser um apoio mais administrativo".	O Hotel 1 não possui nenhum departamento de RH, tudo o que se trate de contratos, pagamentos é feito entre uma funcionária e os proprietários. Ambos os Hotéis 2 e 3, fazem parte de um grupo, nesse sentido possuem um diretor geral, e técnicos de RH.

Apêndice 7: Caracterização da Função de Recursos Humanos

Categoria	Subcategoria	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Caracterização dos RH	3.2- Caracterização da Função RH	(Não se aplicava, não foi possível obter resposta). (E2) "Em traços gerais, o que é o habitual, ou seja, identificar novos recursos humanos, processos de entrevista, a nível de contratação, o processamento salarial. É feito pelo Hotel o processamento, elas fazem a parte da tesouraria, quando há extras, feriados, prémios, é todo o departamento de Recursos Humanos que trata disso, o pagamento já é feito centralmente". (E3)"Todas as áreas generalistas de RH, à exceção de uma area mais administrativa ou seja, trabalhamos mais na area de desenvolvimento, tudo o que é gestão do ciclo de vida do colaborador, o acompanhamento das equipas, das chefias, dos trabalhadores, desde o primeiro dia até ao momento da sua saída, presença de entidades de formação, acolhimento de estagiários, desenvolvimento de novas práticas de forma acolher os perfis mais interessantes, recrutamento e seleção, acompanhamento do todo o desenvolvimento da formação, avaliação e acho que é só. Tudo o que é processamento de salários, tempos, férias para isso temos uma das áreas da equipa alargada de recursos humanos de mais transversal. Temos uma equipa com cerca de 7 pessoas, 8 pessoas que fazem esse acompanhamento transversal a todos os negócios".	O Hotel 1 não possui departamento de RH. Contudo o Hotel 2 caracteriza-se o departamento com funções de recrutamento e seleção, processamento salarial, mas apenas alguns processos do mesmo. O Hotel 3 tem funções no foco do desenvolvimento, gestão do colaborador, acompanhamento, formação, recrutamento e seleção. O processamento não faz parte.

Apêndice 8: Qual o processo de recrutamento e seleção

Categoria	Subcategoria	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Práticas de RH	4.1- Qual o processo de recrutamento e seleção?	(E1)"Até ver, a equipa já mudou muito desde que eu cheguei, todas as contratações foram muito à base dos conhecimentos que eu tinha, de pessoas com quem eu trabalhei, por isso, ainda não tive de ir ao “mercado” procurar, mas acredito que quando tiver de o fazer, vou utilizar as ferramentas normais". (E2)"Idealmente tentávamos sempre através da própria empresa, direto, sem recorrer a Outsourcing, através plataforma online, redes sociais e tudo mais, quando não conseguíamos dar resposta por essa via, aí optávamos então por colaboração das empresas de Outsourcing, é um misto na verdade". (E3)"O processo mais utilizado, este ano admitidos 200/ 300 pessoas dessas 200/300 pessoas, chegando o final do Verão, é feita uma avaliação de desempenho por parte das chefias que avaliam esses trabalhadores que estiveram durante esses meses. Estágios curriculares, depois, presença em feiras de emprego, <i>BTL</i>, centro de Emprego, associações profissionais, anúncios nas ferramentas normais nas plataformas normais, Net empregos, Jobs, Sapo empregos, temos um site de recrutamento, uma plataforma que desenvolvemos, divulgação em redes sociais, anúncios naqueles grupos do <i>Facebook</i>, no <i>LinkedIn</i>".	Alguns dos processos, é por conhecimento pessoal de candidatos, candidaturas internas, plataformas online, redes sociais, sites de recrutamento, plataformas dos hotéis, outsourcing e experiências com trabalhadores anteriores

Apêndice 9: Caracterização da função de Recursos Humanos

Categoria	Subcategoria	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Caracterização dos RH	3.2- Caracterização da Função RH	(Não se aplicava, não foi possível obter resposta). (E2) "Em traços gerais, o que é o habitual, ou seja, identificar novos recursos humanos, processos de entrevista, a nível de contratação, o processamento salarial. É feito pelo Hotel o processamento, elas fazem a parte da tesouraria, quando há extras, feriados, prémios, é todo o departamento de Recursos Humanos que trata disso, o pagamento já é feito centralmente". (E3)"Todas as áreas generalistas de RH, à exceção de uma area mais administrativa ou seja, trabalhamos mais na area de desenvolvimento, tudo o que é gestão do ciclo de vida do colaborador, o acompanhamento das equipas, das chefias, dos trabalhadores, desde o primeiro dia até ao momento da sua saída, presença de entidades de formação, acolhimento de estagiários, desenvolvimento de novas práticas de forma acolher os perfis mais interessantes, recrutamento e seleção, acompanhamento do todo o desenvolvimento da formação, avaliação e acho que é só. Tudo o que é processamento de salários, tempos, férias para isso temos uma das áreas da equipa alargada de recursos humanos de mais transversal. Temos uma equipa com cerca de 7 pessoas, 8 pessoas que fazem esse acompanhamento transversal a todos os negócios".	O Hotel 1 não possui departamento de RH. Contudo o Hotel 2 caracteriza-se o departamento com funções de recrutamento e seleção, processamento salarial, mas apenas alguns processos do mesmo. O Hotel 3 tem funções no foco do desenvolvimento, gestão do colaborador, acompanhamento, formação, recrutamento e seleção. O processamento não faz parte.

Apêndice 10: Quais os tipos de recrutamento privilegiados

Categoria	Subcategoria	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Práticas de RH	4.2-Quais os tipos de recrutamento privilegiados?	(E1)"Possivelmente colocar na internet, anúncios, na <i>Turijobs</i>, net empregos, e eu próprio, fazer as entrevistas, se por exemplo for para a receção faço a entrevista acompanhado com a responsável da receção, e quando for do <i>Housekeeping</i> igual. Também passar a palavra entre grupos e conhecidos, pessoas com quem já tenha trabalhado". (E2)"As fontes de recrutamento, presencialmente online, rede sociais, plataformas, mas também utilizávamos duas empresas de trabalho temporário". (E3)" Recomendação de trabalhadores, avaliação positiva de ex trabalhadores sazonais, estagiários, e as principais fontes de recrutamento nos canais normais"	Presencialmente plataformas online, anúncios nas redes sociais, recomendação de outros trabalhadores, estagiários, e avaliação de ex trabalhadores positivas.

Apêndice 11: Como se processa o acolhimento e integração

Categoria	Subcategoria	Unidade de Contexto	Unidade de Registro
Práticas de RH	4.4- Como se processa o acolhimento e integração?	(E1)"Não existe nada predefinido, entre os colegas do departamento e eu, existe um acompanhamento mais próximo, quando são os primeiros dias, mas não temos nenhum processo predefinido, nos primeiros dias temos uma atenção especial aos novos trabalhadores, mas como lhe digo é tão pequena a estrutura, que a integração é feita muito rápida e muito facilmente". (E2)"Sendo pessoas do meu departamento, restaurante e bar, muitas das vezes era feito pela chefia, nomeadamente por mim, e depois normalmente atribuímos sempre um dos trabalhadores, cada pessoa que entrava tinha uma pessoa como referência, se era um barman, atribuíamos um barman que já fosse da casa para ser a referência daquela pessoa, fazíamos uma introdução geral acompanhávamos, dávamos a conhecer a unidade e todos os serviços, mas no dia à dia dávamos esse responsabilidade muito aos colegas, para também serem os colegas a integrar nas equipas e ser mais fácil, para perceberem logo qual é a realidade do departamento". (E3)" No primeiro dia em que a pessoa entra normalmente organizamos grupos porque os volumes acabam por ser grandes, onde é assinado o contrato, é apresentado o manual de acolhimento, onde é apresentada a nossa Plataforma de <i>People and Culture</i>, que é uma plataforma desenvolvida pelo <i>success factor</i>, onde o próprio do plano de acolhimento da pessoa está integrado no plano de acolhimento. Assinatura do contrato, entrega do manual do acolhimento, a definição dos <i>KPI'S</i> da pessoa, independentemente do momento em que entrar, apresentação do organograma da equipa. Acompanha 2 dias com um par, de forma a perceber a função, de forma a ter as diretrizes, o que é necessário fazer naquela área, naquele departamento. Necessário conhecer todos os negócios inerentes ao Hotel, pode questionar qualquer coisa importante, é importante dominar os negócios. É apresentada a Plataforma dos tempos, para a pessoa perceber como devem efetuar as suas picagens, é feito registo de ponto, entrega da farda, depois passam para a chefia, onde efetivamente passam cerca de 1 semana em informação <i>on jo</i>".	No Hotel 1, não tem o procedimento estabelecido, baseia-se nos primeiros dias uma maior atenção com o colaborador. No Hotel 2, baseia-se no acompanhamento por parte dos colegas e da chefia, onde lhes é apresentado o Hotel em geral e ficam atribuídos a uma pessoa. O Hotel 3, a integração é feita com um grupo de trabalhadores recém-contratados, onde lhes é apresentado o funcionamento geral do Hotel, bem como contratos, manual de acolhimento.

Apêndice 12: Quem são os intervenientes da integração e acolhimento

Categoria	Subcategoria	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Práticas de RH	4.5-Quem são os intervenientes?	(E1)"Normalmente esta parte, é feita pelos colegas do departamento, dependendo de qual irá integrar, e também por mim, que dou um acompanhamento mais próximo". (E2)"Chefia e os colegas de cada função, por exemplo do bar ou restaurante". (E3)"Normalmente fazemos em grupos maiores, ou seja, passa por RH, eu agora vou ajudar a assinar os contratos a 10 pessoas e faço o processo às 10 pessoas em simultâneo. Depois sim, passa por cada uma delas, passa para a chefia".	Os intervenientes de todos os Hotéis, são a chefia e os colegas de departamento. No Hotel 3, também estão presentes os recursos humanos.

Apêndice 13: Como é realizado o plano de formação da organização

Categoria	Subcategoria	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Práticas de RH	4.7-Como é realizado o plano de formação da organização?	(E1)"Aqui no Villa Baixa ainda não temos nada estruturado e implementado relativamente a isso". (E2)"É um bocadinho o que lhe estava a dizer há pouco, os planos de desenvolvimento acabavam por incluir planos de formação, houve uma altura a nível de grupo, mas abrangia o Hotel, que era os jovens talento, pessoas jovens de equipa, na qual tínhamos várias atividades lúdicas e de aprendizagem. A empresa tentava apostar nesses jovens, também cheguei a fazer parte destes processos, que é, ou seja, ter ações de formação com empresas de Recursos Humanos, fazer cross training com outros hotéis, desenvolver o máximo as pessoas, com a missão de evoluir na carreira e principalmente nas nossas unidades". (E3)"Nós fazemos a avaliação de desempenho e aí começa o processo de definição da formação do plano anual de formação, ou seja, numa forma a sejam definidas as necessidades do colaborador, começa-se mais ou menos em Março, define-se qual é o plano anual de formação para aquela pessoa, para aquela equipa, para aquele departamento. E depois, a partir daí, faz se o plano, o contato com as entidades que são necessárias, se é em grupo se é individual, se é uma empresa externa dar formação na empresa se vão os trabalhadores a uma empresa externa. O processo inicia-se na avaliação de desempenho".	O Hotel 1, não possui formações implementadas e estruturadas. O Hotel 2, sempre tentou apostar nos jovens, com formações e atividades, para desenvolver o máximo dos mesmos, e perceber quais as duas necessidades. No Hotel 3, é feito uma avaliação de desempenho, que começa pelo plano de formação anual, percebendo o que será necessário para cada pessoa.

Apêndice 14: A possibilidade de candidatura para mudança de função

Categoria	Subcategoria	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Práticas de RH	4.8- O trabalhador tem a possibilidade de candidatura para mudança de função?	(E1)"Humm... sim, o trabalhador tem a possibilidade de se candidatar a outra função, apesar de aqui não há muitos departamentos, é muito pequenino, ou seja, temos três departamento praticamente, mas sim, há essa possibilidade, não há é nada escrito. (E2)"Sim acontece com alguma frequência, prova viva disso sou eu, que passei de estagiário a supervisor, não estou no mesmo sítio, mas a empresa é como se fosse a mesma, acabei por chegar a diretor de F&B um pouco pela empresa, por convite da empresa, nem foi preciso candidatura da minha parte. Todas as posições de chefia no F&B, desde o diretor até aos subchefes, foram pessoas que evoluíram lá dentro, já passaram por cargos de empregados de mesa, nenhuma chefia chegou ao cargo sem essa evolução, sem promoção dentro do Hotel". (E3)" Sempre, esse é outro processo de recrutamento que eu não lhe referi anteriormente, praticamente todas as vagas são divulgadas internamente, para que, haja sem dúvida essa mobilidade, e cada vez há mais".	Em todos os Hotéis é muito usual existir essa possibilidade, muitas das posições de chefia passam por vários cargos dentro dos hotéis, tornando-se um processo de recrutamento.

Apêndice 15: Existe algum plano da gestão da evolução profissional

Categoria	Subcategoria	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Práticas de RH	4.9- Existe algum plano da gestão da evolução profissional?	(E1)" Não existe nenhum plano da gestão profissional". (E2)" A empresa tenta sempre quando há oportunidade preencher um cargo, normalmente de chefias, que é a maior ambição das pessoas, vamos sempre olhar internamente tentar ao máximo preencher a vaga com pessoas já da empresa". (E3)" Existe um plano, não existe um plano por escrito, são entidades que tenham contratações coletivas associadas, como é o caso das unidades do Porto, que tem a apor, como é o caso do Hotel e Tróia, que tem um acordo de empresa, aí há progressões automáticas, por norma de quatro em quatro anos. Mas a outras formas de progressão, por exemplo uma rececionista, pode deixar de ter interesse na sua função e querer passar para outro departamento. Isto não está escrito em lado nenhum, mas pode eventualmente acontecer e estamos abertos a isso. Porque alguém que trabalhe na área de baquetes e queira passar para o departamento comercial, que é quem os organiza, não é uma progressão automática, não é algo que esteja na mesma linha de carreira".	O Hotel 1 não possui num plano de gestão profissional. O Hotel é 2, tem atenção a ambição dos trabalhadores, e tentam internamente tirar o máximo de proveito. O Hotel 3, de acordo com a empresa, tem progressões de 4 em 4 anos, mas existem também outros meios de progressão.

Apêndice 16: A empresa atribui prêmios/recompensas pelos trabalhadores

Categoria	Subcategoria	Unidade de Contexto	Unidade de Registro
Práticas de RH	5.0- A empresa atribui prêmios/recompensas pelos trabalhadores?	(E1)"Pronto... eu entrei aqui em março de 2020, ou seja, mesmo com o rebentar da pandemia, e sei que...que havia prêmios no final do ano, prêmios de produtividade, mas desde que eu cheguei ainda não houve, acredito que haverá no final deste ano, no final do ano financeiro, acredito que sim, que eu já o pedi, depois do ano que foi e do trabalho que tivemos acho que é merecido, todos os trabalhadores vão ser recompensados com um prêmio". (E2)"Não tenho conhecimento dessa política desde início, mas durante três anos antes da pandemia, isso acontecia, depois, entretanto meteu se a pandemia e não aconteceu, este momento este ano 2022, não sei se vai acontecer, mas já foi prática. Para além dos prêmios anuais, relacionado com aquela questão dos mentores, nós também dávamos na época de verão, tínhamos muito sazonais, um crescimento enorme da equipa, no final de cada verão, aqueles mentores que desenvolviam um bom trabalho e que davam frutos vá lá, essas pessoas recebiam uma bolsa, para além dos prêmios anuais, para motivar as pessoas, que conseguiam desenvolver quem lhe tinha sido atribuído e tinham feito um bom trabalho". (E3)" Existem sim, ou seja agora são definidos os KPI'S de alguém, são definidos para o próximo ano, quando formos fazer o apuramento imagine que há quatro KPI'S de nível três e um KPI de nível quatro, o de nível quatro acaba por ser um bocadinho mais qualitativo os outros tem que ser quantificados, ou seja, por exemplo no HCCP não pode haver 6 erros, e houve 8, aquele objetivo não vai ser cumprido a 100% mas sim a 80% ou seja, depois conforme o apuramento desses KPI'S que pode ser 70/80/90/100% ou até se pode exceder, imagine, que só podiam existir 6 erros e só houve 1, aquele KPI é excedido a mais de 100%. Então é feito o apuramento de quanto é que é a media daquele nível, quer seja do nível 3 ou do nível 4, depois mediante grupos funcionais da pessoa pode ou não impactar o nível 1 e o nível 2, e nas funções mais operacionais não faz sentido um copeiro, um empregado de mesa, um rececionista impactar aquilo que é o objetivo global da SONAE capital ou da unidade de negócio".	O Hotel 1 e 2 atribuíam prêmios anuais. O Hotel 2 também atribui uma bolsa aos mentores no final de cada ano, que tiverem uma avaliação positiva. O Hotel 3 atribui os prêmios consoante o desempenho dos KPI'S.

Apêndice 17: Incentivos coletivos

Categoria	Subcategoria	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Práticas de RH	5.1- Existem incentivos coletivos?	(E1)" Não há assim nada pré-estabelecido, o que há as vezes é, imagine quando atingimos uma pontuação na <i>booking</i> por exemplo, fazemos todos um jantar, que é oferecido pelos patrões ou cabazes de Natal, alguns "miminhos" para a organização". (E2)"Existiam sim, os prémios anuais". (E3)" Temos uma plataforma que é mais vantagens, a nível da SONAE não sou da SONAE Capital, mas de toda a SONAE, a SONAE que tem os Continentes, Modelo, que tem a Worten a Zippy, a indústria das madeiras. A Plataforma tem imensos descontos e apoios quer ao nível dos contatos diretos com entidades, quer ao nível de reembolso, ou seja, como funciona uma espécie de um milheiro. Onde a pessoa vai comprar um telemóvel e aquilo tem 10% de reembolso, esses 10% do valor do telemóvel fica nesse mealheiro, e depois pode-se resgatar esse dinheiro. Temos um benefício que funciona no continente e modelo que é na atribuição do cartão dá que é o cartão refeição, que não tem tributação associada a todos os trabalhadores que sejam SONAE fazem o desconto do valor total das compras de 6% que abate para o cartão continente. Temos seguro de saúde, para quem passa para efetivo agora assim não me estou a recordar de mais, temos mais. Mas não me lembro".	No Hotel 1 não existem incentivos pré-estabelecidos, contudo, quando existem bons resultados, tenta oferecer um jantar, cabazes de Natal. O Hotel 2 referiu que existem sim, os prémios anuais. O Hotel 3 possui uma plataforma com descontos, desde telecomunicações, moda, alimentação, seguro de saúde.